

## Tilburg University

### Op zoek naar gerichte cultuurverandering

Offerhaus, R.E.

*Publication date:*  
2012

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Offerhaus, R. E. (2012). *Op zoek naar gerichte cultuurverandering: Welke succes- en faalfactoren hebben een rol gespeeld bij een organisatie cultuurverandering?* [s.n.].

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## **Op zoek naar gerichte cultuurverandering**

*Welke succes- en faalfactoren hebben een rol gespeeld  
bij een organisatie cultuurverandering?*

ISBN: 978-90-811847-0-0

Printed: Ridderprint BV, Ridderkerk, Nederland

Lay out: Nikki Vermeulen, Simone Vinke, Ridderprint BV, Ridderkerk, Nederland

© 2012 Rogier Offerhaus. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

# **Op zoek naar gerichte cultuurverandering.**

Welke succes- en faalfactoren hebben een rol gespeeld  
bij een organisatie cultuurverandering?

Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan Tilburg University  
op gezag van de rector magnificus, prof. dr. Ph. Eijlander,  
in het openbaar te verdedigen ten overstaan van een door  
het college voor promoties aangewezen commissie  
in de aula van de Universiteit op  
vrijdag 10 februari 2012 om 10.15 uur

door

Rogier Offerhaus

geboren 18 augustus 1966 te 's Gravenhage

Promotores:

Prof. dr. Arie de Ruijter

Prof. dr. mr. Leo Witvliet

Promotiecommissie:

Prof. dr. Wouter van Beek

Prof. dr. John Rijsman

Dr. Hans Siebers

Prof. dr. Paul Verweel

# Inhoudsopgave

<b>1 Fascinatie met mensen en organisatieontwikkeling</b>	9
1.1 Opbouw van het proefschrift	11
1.2 Veranderingen buiten organisaties	16
1.3 Veranderingen binnen de organisatie	21
1.4 Onderzoeksvraag	27
1.5 Methoden en werkwijze	28
1.6 Opbouw van het proefschrift	33
<b>2 Conceptueel kader</b>	35
2.1 Schets van het onderzoek en de ontwikkeling van het vakgebied	37
2.2 Spiral Dynamics organisatie cultuurmodel van Clare W. Graves	44
<b>3 Onderzoekresultaten van gerichte cultuurverandering bij Call Center</b>	55
3.1 Omzet en winst bij gerichte cultuurverandering	56
3.2 Medewerkertevredenheid (MTV) resultaten bij gerichte cultuur verandering	58
3.3 Klanttevredenheid (KTV) resultaten bij gerichte cultuur verandering	59
3.4 Verloop resultaten bij gerichte cultuur verandering	61
3.5 Verzuim resultaten bij gerichte cultuur verandering	62
3.6 Verkoop resultaten bij gerichte cultuur verandering	63
3.7 Spiral Dynamics organisatiecultuurscan klantenteam 2009 - 2010	64
3.8 Antwoorden op open vragen aan deelnemers cultuur verandertraject	67
3.8.1 Beleving van de deelnemers van de organisatie ontwikkeling?	67
3.8.2 Beleving van de deelnemers van de organisatie resultaatgerichtheid?	69
3.8.3 Beleving van de deelnemers hun ontwikkeling?	71
3.8.4 Beleving van de deelnemers van de organisatie cultuur?	73
3.8.5 Beleving van de deelnemers van de verbeterpunten tijdens traject?	74
3.9 Beleving van de deelnemers over het cultuur verandertraject in mei 2011	77
<b>4 Call Center organisatie cultuurverandering case beschrijving</b>	79
4.1 Belangrijkste feiten 2010	81
4.2 Aanleiding en Probleemstelling	81
4.3 De aanpak	82
4.4 Impact op de Cultuur	89
4.5 Communicatie	90
4.6 Klantrelatie	91
4.7 Behaalde resultaten	92
4.7.1 Klantgericht adviseren (verkoop)	92
4.7.2 Werkvoorraad Klantcases (Borging)	93
4.7.3 Ziekteverzuim en medewerker tevredenheid	94
4.7.4 Financiële resultaten	95
4.8 Het succes	96
4.9 Toekomstvisie	98

<b>5 Case observaties van deelnemers</b>	101
5.1 Observaties en reflectie's september – december 2010	102
5.1.1 Directeur Customer Care Center, klant & opdrachtgever van Call Center.	102
5.1.2 Operationeel directeur Call Center "Ik ben trots op het team"	104
5.1.3 Client Directeur klantenteam, " Wij zijn uniek! "	107
5.1.4 Client Manager klantenteam, "Ontwikkeling en verandering"	109
5.1.5 Financieel Controller klantenteam, "Van lelijk eendje naar mooie gans"	111
5.1.6 HR manager klanten team , "Intrinsieke motivatie, daar gaat het om"	113
5.1.7 Voorzitter OR, " Een cultuuromslag heeft tijd nodig"	115
5.1.8 Call center agent en doelenspecialist " Het is topsport!"	117
5.1.9 Call center agent en doelenspecialist, "We zijn anders dan vroeger"	119
5.1.10 Call center agent en doelenspecialist, "Ik heb de kans gekregen om te groeien"	120
5.1.11 Call center agent en doelenspecialist, "Denken in oplossingen"	121
5.1.12 Call center agent en doelenspecialist, "Van kil naar warm"	123
5.2 Observaties en reflectie 5 maanden na cultuurverandering, mei 2011	125
5.2.1 Client directeur klanten team	125
5.2.2 Client manager klanten team	125
5.2.3 HR manager	126
5.2.4 Financieel controller van het klanten team	127
5.2.5 Planner bij klantenteam	127
5.2.6 Trafficier bij klanten team	129
5.2.7 Call center agent	129
5.2.8 Call center agent en doelen specialist	130
5.2.9 Call center agent en doelen specialist	130
5.2.10 Call center agent en doelen specialist	130
5.2.11 Call center agent en doelen specialist voor verkoop	131
5.2.12 Call center agent en doelenspecialist voor nieuwe agents	131
5.2.13 Call center agent en doelenspecialist trainingen	131
5.2.14 Call center agent en doelenspecialist voor adherence	132
5.2.15 Call Center agent en doelenspecialist	132
5.2.16 Call Center agent en doelenspecialist	133
5.2.17 Call center agent en doelenspecialist voor klant tevredenheid	133
5.2.18 Call Center agent en doelenspecialist	134
5.2.19 Call center agent en doelenspecialist coachen van agents	134
5.2.20 Call center agent en doelenspecialist klant tevredenheid	134
<b>6 Call Center Case, Participant Observator perspectief</b>	135
6.1 CC Case beschrijving: Customer First! Geen strategie, maar een cultuur!	137
6.1.1 Call Center cultuur verandering ervaringen, augustus 2010	190
6.1.2 Call Center organisatie cultuur scan uitkomst na 1 jaar verandering	198
6.1.3 Call Center klanten team cultuur verandering, december 2010	205
6.1.4 Call Center klanten team financiële resultaten, april 2011	211

<b>7 Eindbeschouwing met uitkomsten en discussie punten</b>	213
7.1 Uitkomsten	217
7.1.1 Aanpak voor verandering	217
7.1.2 Succes-factoren voor cultuur verandering	219
7.1.3 Faal-factoren voor cultuur verandering	222
7.2 Uitkomsten gebruik Spiral Dynamics organisatie cultuur scan	224
7.3 Uitkomsten financiële resultaten	225
7.4 Discussie punten	227
<b>8 Samenvatting Nederlands</b>	229
<b>9 English Summary</b>	237
<b>10 Dankwoord</b>	243
<b>11 Literatuurlijst</b>	247





# Hoofdstuk 1

Fascinatie met mensen en  
organisatieontwikkeling



## 1.1 Mijn fascinatie met mensen en organisaties

*‘Het belangrijkste wat er in de twintigste eeuw door management tot stand werd gebracht is de vervijftigvoudiging van de productiviteit van de handarbeider in productiebedrijven. Dit was een unieke prestatie. De belangrijkste prestatie die het management in de 21<sup>ste</sup> eeuw zal moeten leveren is zorgen voor een vergelijkbare toename in de productiviteit van kenniswerk en de kenniswerker. De meest waardevolle kapitaalgoederen voor het twintigste-eeuwse bedrijf waren de machines waarmee werd geproduceerd. Het meest waardevolle kapitaalgoed van 21<sup>ste</sup> eeuwse bedrijven en instellingen is de kenniswerker en de productiviteit van de kenniswerker.’*

Peter F. Drucker  
(management expert)

Dit proefschrift gaat over mijn fascinatie met mensen en organisaties. Organisaties zijn in deze tijd zeer belangrijk voor ons. Ze zijn ook zeer succesvol want miljoenen mensen over de hele wereld gaan elke dag 4 tot 8 uur naar hun organisatie toe. Bij 8 uur per dag is dat 1/3 van iemand zijn leven. Waarom vertrekken mensen iedere ochtend naar hun organisatie om te gaan werken? Wat drijft de mensen om met elkaar samen in een organisatie te gaan werken? Hoe komt het dat mensen bereid zijn om dit gedrag soms wel 30 jaar, 40 jaar en zelfs 50 jaar te blijven doen? Hoe belangrijk is daarbij de organisatie cultuur?

Naar mijn overtuiging zijn in de huidige kennis economie de mensen in een organisatie bepalend voor het succes van de organisatie. Deze mensen werken elke dag met elkaar in hun organisaties en bepalen met elkaar hun organisatie cultuur. Volgens bovenstaande gedachte van Peter Drucker kan de productiviteit van organisaties verbeteren door de productiviteit van de mensen (kenniswerkers) te verhogen. Deze gedachte wil ik graag verder onderzoeken en kijken of dit mogelijk is. In 2011 wordt door leidinggevend en managers ook steeds meer gesproken over de ontwikkeling van hun kenniswerkers, hun gedrag en de organisatie cultuur. Zij hebben een steeds grotere behoefte om hun organisatie cultuur te kunnen analyseren en te kunnen veranderen net zoals zij bij hun organisatie strategie en structuur dit kunnen doen. Zij willen graag samen met hun kennis werkers hun organisatie cultuur elke keer aanpassen aan de richting waar zij naartoe willen. Op basis van de visie van Peter Drucker, de vragen van de huidige leidinggevend en mijn fascinatie met mensen, organisaties, organisatie cultuur, hun manier van samenwerken en verandermanagement heb ik de onderzoeksvraag gesteld: Wat zijn de succes- en faal-factoren om een organisatiecultuur te veranderen? Deze vraag vind ik interessant

omdat op het gebied van organisatie cultuur en het succesvol veranderen hiervan nog veel onduidelijk is. Wat is nu precies een organisatie cultuur? Kan men een organisatie cultuur veranderen? Als dit zo is, hoe kan men een organisatie cultuur het beste succesvol veranderen?

De reden voor mijn fascinatie komt voor een groot deel voort uit mijn eerste organisatie cultuur ervaring bij een groot internationaal opererend bedrijf. Na mijn hts studies werktuigbouwkunde en bedrijfskunde ben ik daar enthousiast en gemotiveerd gaan werken. Na 9 maanden stond ik helaas met zeer veel vragen over de mensen en de organisatie weer buiten op straat. Ondertussen was ik verrast, verbaasd, verbijsterd, teleurgesteld, boos en geïnteresseerd over wat ik had mee gemaakt. Hoe kunnen mensen in een organisatie 8 uur per dag, 5 dagen per week, 20 dagen per maand en 200 dagen per jaar zo met elkaar samenwerken. Het was een groot raadsel voor mij. Ik wilde begrijpen wat er in organisaties gebeurt met mensen wanneer deze veranderen. Vanaf 1992 ben ik hier direct en indirect mee bezig geweest. Nu in 2011 na 19 jaar onderzoeken denk ik dit vraagstukken enigszins te kunnen 'ontrafelen' en iets beter te begrijpen. Ik begin bij het begin en beschrijf mijn ervaringen bij mijn eerste baan. Zoals ik daar nu op terug kijk en betekenis aan geef.

Mijn eerste baan was bij een groot chemieconcern, DSM, met meer dan 10.000 medewerkers in het zuiden van het land. Helaas (of misschien gelukkig) kreeg ik te maken met een zeer intimiderende en dominante leidinggevende waar iedereen bang voor was. De organisatie waar ik werkte was één van de grootste business units van het bedrijf en had de grootste fabrieken op het terrein. Op het hoofdkantoor van de business unit in Sittard werkten wij met ongeveer 50 mensen. De fabrieken van de business unit produceerden dag in dag uit meer dan 100.000 kg Polyethyleen (kunststof), die door de mensen op het hoofdkantoor verkocht moesten worden. Daarvoor hadden we niet één, maar twee verkoop- en marketingorganisaties omdat de fabrieken twee soorten kunststof maakten, namelijk LDPE en HDPE maakten. De dichtheid was per kunststof verschillend en daardoor kon je met HDPE kunststof 'plastic' folie maken en met de andere kunststof, LDPE, stevige kunststof melkflessen maken. Beide afdelingen zaten op de zevende verdieping van het hoofdkantoor, elk aan een andere gang. Die gangen stonden haaks op elkaar en beide marketing managers zaten met hun kantoren aan het begin van de gangen. Zij voerden elke dag oorlog met elkaar. Op de gang, in het bedrijf en bij de klanten. Zij werkten elkaar voortdurend tegen en waren alleen maar bezig om ervoor te zorgen dat de ander niet succesvol zou zijn. De twee dominante intimiderende marketing managers en hun marketing medewerkers maakten elkaar het leven volledig zuur, zowel in het hoofdkantoor als op hun markt terreinen bij de klanten. De sfeer was negatief, cynisch en om te snijden. Beide leidinggevendenden vonden zichzelf helemaal geweldig en hadden een

grote minachting voor de andere afdeling. Om de situatie nog complexer te maken hadden zij ook nog gezamenlijke klanten, omdat de verschillende soorten kunststof die door de fabriek geproduceerd werden soms aan één klant verkocht werden. Het effect hiervan was dat iedereen langs elkaar heen werkte en het recht van de sterkste heerste. Er was geen enkele focus op de ontwikkeling van de organisatie of klanten. Tijdens de lunch zaten de twee leidinggevenden met hun medewerkers tegenover elkaar en was iedereen bezig de andere kant te intimideren en angst aan te jagen. Zij maakten elkaar duidelijk dat wat de andere partij zei volslagen onzin was en van geen kant klopte. Het was een grote cynische machtsstrijd tussen beide afdelingen. Mijn opdracht was om voor beide afdelingen te werken en hun marktonderzoek te doen. Ik was de verbindingsman tussen hun klanten en beide afdelingen, waardoor ik precies in hun vuurlinie kwam te liggen. Daarbij kreeg ik voortdurend tegenovergestelde opdrachten van beide marketingmanagers die mij zeer wantrouwend en cynisch benaderden. Ik was aangenomen door één van de twee, René. De andere marketingmanager, Klaas, was dus gelijk negatief over mij. Hij zag mij nog voordat ik was begonnen al als de vijand. De business unit manager die hiërarchisch boven hen zat deed helemaal niks aan hun intimiderende manier van leidinggeven. Hij liet hen continu ruziemaken en wachtte af wie er zou gaan winnen. Alle mensen die onder hen vielen, vijftien per marketingmanager, moesten partij kiezen voor hun baas en meevechten in de oorlog die hun leidinggevende aan het voeren was.

Het meest vreemde van de hele situatie was dat zij zelf niet door hadden dat de situatie was zoals ik hem ervaarde. Ik kon er niet met de leidinggevenden over praten omdat zij niet begrepen wat ik bedoelde. Als ik begon over hoe zij elkaar de tent uit vochten om aandacht en macht keken zij mij aan of ik gek was. Dit was volgens hen hun gewone manier van werken in deze organisatie, want als je hogerop wilde dan moest je de andere vernederen en van hem winnen. Ik was vreemd in hun ogen dat ik niet begreep dat werken in dit bedrijf betekende: eten of gegeten worden. Na elk gesprek met hen liep ik weer totaal verbaasd en verbijsterd naar buiten en begon mij langzaam af te vragen of ik gek was. Misschien hadden zij wel gelijk en moest ik ook zo worden zoals zij nu waren. Dat kon toch niet waar zijn?

Ik concentreerde mij zo goed mogelijk op mijn eigen werk en wilde de resultaten behalen die we met elkaar hadden afgesproken. Maar merkte al gauw dat niet alleen mijn leidinggevenden elkaar tegenwerkten maar dat mijn collega's mij ook tegen werkten. Ik had van mijn buurman, markt analist, marktinformatie nodig die hij mij niet gaf en vertelde dat hij die niet had. Toen hij er een dag niet was en ik zijn kantoor binnen liep zag ik op zijn bureau het markt onderzoek rapport wat ik nodig had liggen. Ik confronteerde hem hier de volgende dag mee en hij vertelde mij dat

hij dat ‘vergeten’ was mij te vertellen. Ik liep na dit gesprek verbaasd naar mijn kamer en vroeg mij af hoe deze mensen met elkaar samenwerkten.

Een ander voorbeeld van hun voor mij zeer vreemde gedrag was dat ik na een maand vragen om een computer, voor het maken van presentaties en rapporten, ik een oude Apple-computer kreeg. Ik kon hier alleen niks mee. Deze computer kon ik niet aansluiten op het interne organisatie ict netwerk en er was ook geen goede software of ondersteuning, omdat iedereen met Microsoft-software werkte. Ik ging terug naar de ICT man voor de business unit en die keek mij alleen maar lachend aan en zei dat hij geen tijd had. Ik had van hem een computer gekregen en nu moest ik niet gaan zeuren. Ik moest het zelf maar uitzoeken hoe ik mijn rapporten op deze computer wilde maken. Naast deze uitdaging probeerden drie collega’s op de verschillende afdelingen een hulpje van mij te maken door mij klusjes te geven die ik moest doen. Ze vertelden mij precies wat ik moest doen en hoe ik het moest doen. Ik voerde deze niet uit maar ze bleven maar zeuren en klagen over mijn werkhouding. Nadat ik hen overduidelijk in de hoek had gezet tijdens een lunchpauze waar iedereen bij zat lieten ze me een beetje met rust, maar mij helpen met het realiseren van mijn organisatie doelen was nog duidelijk een stap te ver. Zij maakten vooral cynisch ‘grappige’ opmerkingen over mij en hoe dom wij allemaal wel niet waren. Ik vond het allemaal nogal zinloos, vermoeiend en weinig resultaatgericht. Ik begreep ook niet waarom deze mensen continu deze machtsstrijd wilden voeren. Wilden ze de slimste van de groep zijn, waren ze verslaafd aan oorlog voeren of hadden ze niet eens door dat ze elkaar het leven zuur maakten? Of kopieerden zij het gedrag van hun bazen alleen maar omdat ze geen beter voorbeeld hadden.

René, de marketingmanager die mij had aangenomen, bleek alle maanden hetzelfde gedrag te blijven houden. Hij bleef een vreselijke, cynische en intimiderende leidinggevende die al zijn medewerkers onderdrukte, chanteerde en gebruikte zoals het hem uit kwam. Ik was elke dag weer verbijsterd over wat hij met zijn mensen deed en dat zij dit accepteerden. Hij was een jonge man van 35 jaar, klein, ontzettend arrogant, had totaal geen mensenkennis en liep als een kleine Napoleon over de gang. Hij vond het prachtig als iedereen dan zijn kamer snel in dook en hem alle ruimte gaf. Hij vond het kennelijk fijn om andere mensen bang te maken en te vernederen. Iedereen leed onder zijn incompetent leidinggevende stijl en het mag duidelijk zijn dat zijn afdeling niet goed liep. Er werd steeds minder verkocht en de verliezen begonnen op te lopen. Daar werd hij nog cynischer en gefrustreerder van en dus begon hij iedereen nog meer de schuld te geven. Maar naar zijn eigen gedrag kijken dat hoefde niet. Hem trof geen blaam! Dat andere mensen niet functioneerden was hun schuld. Zij waren ook allemaal dommer dan hij dus wat kon hij er aan doen, vertelde hij mij een keer tijdens de lunch. De andere marketingmanager, Klaas, was

ook geen lieverdje, maar hij stelde zich wel iets menselijk en normaler op. Hij deed nog een poging om naar je te luisteren en gaf je - al was het maar voor een paar minuten - het idee dat hij geïnteresseerd in je was.

Ik bleef het vreemd vinden dat niemand deze situatie vreemd vond en dat volwassen mensen zich zo lieten vernederen door hun leidinggevende. Als ik er met hen over begon herkende zij vaak niet wat ik bedoelde. Zo werkte men hier al lang samen. Dit was hun werkelijkheid geworden. Het leek wel of zij zich er volkomen voor afsloten en als willoze slachtoffers alles toe lieten waar de leidinggevende zin in had.

Na verloop van tijd kwam ik er ook nog achter dat het helemaal niet uitmaakte wat de mensen op de verkoopafdeling deden. De organisatie moest elke dag de hoeveelheid kunststof die geproduceerd werd verkopen want ze konden deze niet opslaan of bewaren. De hoeveelheden waren zo groot dat alles elke dag weg moest want anders zouden de voorraad magazijnen gelijk over lopen met de kunststof. Of de fabriek moest minder gaan produceren maar dat wilde de business unit manager niet omdat hij dan op zijn kop kreeg van zijn baas. De kosten van het gemaakte kunststof ging dan teveel omhoog per gemaakte kilo en daar werd hij op afgerekend. Iedere leidinggevende werkte vanuit zijn eigen prestatie doelen en zijn mensen moesten die realiseren. Ze dumpen daarom elke dag tonnen kunststof op de markt, waarvoor ze de prijs kregen die de klanten wilde betalen. Vanuit deze strategie hadden de verkoop afdelingen dus geen enkele invloed en beslisten de productie mensen wat er gebeurde. Ondanks hun interessante strategische en commerciële presentaties hadden zij totaal geen invloed. Ik ging weer verbijsterd naar huis: iedereen op alle organisatie niveaus hielden elkaar voor de gek. Dit kon toch niet de werkelijkheid zijn? Ik werkte bij een van de bekendste chemie bedrijven in Nederland. Hoe was dit dan bij andere bedrijven georganiseerd?

De business unit ontwikkelde zich in ieder geval niet en dat was tenslotte een reden voor sommige personeelsleden om te vertrekken naar een andere afdeling in het bedrijf. De machtsstrijd tussen de marketingmanagers en hun afdelingen werd steeds meer het gesprek van de dag. Daar ging heel veel energie inzitten. Ik ben nog een keer naar de hoogste baas van deze organisatie gegaan om de situatie in de business units uit te leggen, maar die antwoordde dat hij daar geen tijd voor had omdat hij andere belangrijke problemen moest oplossen. Na zijn afstandelijke, cynische antwoord verwachtte ik niet meer veel goeds te vinden in deze organisatie en besloot ik weg te gaan. Ik heb daarna de CEO een brief gestuurd om hem te vragen of hij een kwartier van zijn tijd aan mij wilde geven. Tot mijn verrassing deed hij dit omdat ik de 3<sup>de</sup> jonge manager was die bij deze afdeling weg ging. Ook hij gaf aan dat hij niks voor mij kon doen en adviseerde mij buiten het bedrijf een baan te zoeken. Wat ik een vreemd advies vond omdat hij toch zou moeten willen dat ik bij



zijn bedrijf zou willen blijven werken. Ik was door alle selectie rondes heen gekomen, had een half jaar in een hotel gezeten, had net alle dure management development trainingen achter de rug en nu adviseerde hij mij weg te gaan. Voor mij was dit ook weer een zeer vreemd gesprek en uitkomst.

Een vreemde tijd voor mij en ook een zeer teleurstellende tijd. Ik was met veel enthousiasme begonnen en stond na 9 maanden een illusie armer weer buiten. Ik vond mensen en organisaties erg leuk, interessant en boeiend en wat was mij nu overkomen? Was ik de enige die dacht dat mensen en organisaties zich kunnen veranderen? Was ik de enige die dacht dat mensen en organisaties zich elke dag moeten veranderen willen zij een leuk en inspirerend leven kunnen hebben? Hoe kon het dat volwassen mensen die gestudeerd hebben, kinderen hebben en de hele wereld over reizen zich als makke schapen naar de slachtbank laten leiden door hun bazen? Om te denken dat zij allemaal domme mensen waren was natuurlijk prettig en gaf mij tijdelijk een goed gevoel maar ik had ook wel door dat te makkelijk zou zijn. Ik had na deze ervaring wel een doel in mijn leven gekregen: mensen en organisaties helpen om een leuke, gezonde, sterke, winstgevende en lerende organisaties te worden. Ik begreep dat ik ook nog heel veel moest bijleren wilde ik deze ervaring goed kunnen begrijpen en de juiste betekenis kunnen geven.

De afgelopen 16 jaar heb ik er mijn werk van gemaakt om mensen en bedrijven te ondersteunen in hun ontwikkeling zodat zij gelukkig en succesvol kunnen samenwerken met zichzelf, hun collega's, hun organisaties, hun klanten, hun leveranciers en hun aandeelhouders. In 2011 merk ik dat er gelukkig nu veel meer bedrijven zijn die zich er van bewust zijn dat zij beter voor hun leidinggevend en medewerkers moeten zorgen als zij betere resultaten willen halen. De meeste bedrijven begrijpen nu wel dat medewerkers belangrijk zijn voor de ontwikkeling van hun bedrijf en dat zij diensten bedrijven zijn geworden waarbij de mens de bepalende factor is. Mensen en organisaties weten nu ook dat veranderingen steeds vaker en sneller plaats vinden. Dat je niet meer je hele leven hetzelfde kan blijven doen bij dezelfde baas. Je zal jezelf en je organisatie moeten veranderen om bij te kunnen blijven. Verschillende veranderingen in onze maatschappij hebben dit bewustzijn ook vergroot.

## **1.2 Veranderingen buiten organisaties**

### **Val van de Berlijnse muur en globalisering**

Een van de belangrijkste veranderingen in onze omgeving, waar Nederlandse bedrijven nog steeds mee bezig zijn, is de val van de Berlijnse Muur en daaraan

gekoppeld de ineenstorting van het communistische systeem. Het kapitalistische systeem van Amerika en West-Europa had gezegevierd. De 'koude oorlog' was voorbij. Wij leven nu in Europa in een wereld zonder grenzen, maar tot 1989 was er een duidelijke scheidingslijn tussen de machtsblokken van het Westen en het Oosten. Tot de val van de muur leefden wij beschermd en deden we voornamelijk zaken met Amerika en de andere West-Europese landen. In West-Europa werd na de Tweede Wereldoorlog ook een begin gemaakt met Europese samenwerking nadat er miljoenen mensen gestorven waren in twee wereld oorlogen. De landen die in deze twee wereld oorlogen tegen over elkaar hadden gestaan en grote verliezen hadden geleden: Duitsland, Frankrijk, Italië en de Benelux landen stonden aan de wieg van eerst de Europese Gemeenschap voor Kolen en Staal en daarna de Europese Economische Gemeenschap. De bedoeling was door samenwerking te voorkomen dat er ooit nog een oorlog in Europa zou uitbreken. Tegelijkertijd werd de kloof tussen Oost en West steeds groter en groeiden aan beide zijden van het IJzeren Gordijn de defensie uitgaven. Uiteindelijk beschikten beide machtsblokken over nucleaire wapens en ontstond een ongekennde wapenwedloop, die de angst voor een wereldwijde vernietigende oorlog alleen maar vergrootte. De wapens waren dus geen oplossing om meer vrede te krijgen. Gelukkig is de atoom oorlog er nooit gekomen en is de Sovjet-Unie geïmplodeerd. Nu is er een wereldwijde economische markt waar iedereen met iedereen verbonden is op deze globale markt. Zelfs China en India hebben hun economieën opengesteld voor buitenlandse bedrijven om hun economieën, bedrijven en mensen te kunnen veranderen. De communistische implosie is één van de belangrijkste gebeurtenissen in onze omgeving geweest en heeft een kettingreactie aan veranderingen veroorzaakt, waarop we nog steeds antwoorden moeten vinden. Zelfs Fidel Castro van Cuba heeft nu aan gegeven dat het communistische model ook niet voor Cuba heeft gewerkt en zij naar een vrijere marktgerichte economie toe moeten groeien. Zelfs het terrorisme van de Talibaan in Afghanistan en de WTC aanval in New York op 9 september hebben er niet voor kunnen bewerkstelligen dat de grenzen tussen landen weer werden gesloten.

Omdat bedrijven wereldwijd gingen opereren moeten ze hun goederen overal naartoe laten vervoeren. Daardoor konden transportbedrijven hun marktgebied over de hele wereld uitbreiden. Over land, over zee en door de lucht worden grote hoeveelheden goederen vervoerd. Vooral de luchtvaart heeft een gigantische groei doorgemaakt, waardoor luchtvervoer steeds goedkoper is geworden. Lucht transportbedrijven als UPS bezitten hun eigen vliegtuigen en vliegen 24 uur per dag de pakjes van hun klanten de wereld rond. Zo'n organisatie bestond 30 jaar geleden nog helemaal niet en had toen ook waarschijnlijk niet winstgevend kunnen draaien. Doordat bedrijven hun diensten en producten overal ter wereld gingen produceren en verkopen - ze zochten naar de laagste productiekosten en de hoogste verkoop opbrengsten -

ontstond de behoefte aan vervoersmogelijkheden zonder al te veel formaliteiten. Overheden begrepen dat ze met elkaar moesten samenwerken. Dit versterkte zowel de groei van de Europese Unie als van de NAFTA (het vrijhandelsakkoord van de Verenigde Staten met Canada en Mexico). Economieën zijn steeds meer met elkaar verbonden. Een goed voorbeeld is de introductie van een gemeenschappelijke munt, de euro, in een aantal lidstaten van de EU. Vrijwillig gaven deze landen hun nationale munteenheden op. Dit was nog nooit eerder vertoond. Vroeger was daar altijd militaire dwang voor nodig. Een overwinnaar legde het overwonnen land als extra vernedering zijn munteenheid op. Gelukkig is de huidige samenwerking niet een gevolg van angst en macht, maar gebaseerd op een visie en afgesproken waarden als vreedzaamheid en economische groei voor allen. Kennelijk is het bewustzijn bij mensen toegenomen dat je beter kunt samenwerken door de producten en diensten van landen te kopen dan ze te bezetten.

### **Kennis economie, Informatie technologie en Internet**

Een andere verandering in onze omgeving is de enorm toegenomen hoeveelheid informatie die we via tv, radio, kranten en internet binnenkrijgen. Ik heb gelezen dat de informatie in één Nederlandse zaterdagskrant overeenkomt met de hoeveelheid die een persoon in de Middeleeuwen gedurende zijn hele leven kreeg te verwerken. Informatie is macht, maar de informatievoorsprong die sommige mensen vroeger hadden is verdwenen. Rampen zijn nu binnen enkele seconden bekend over de hele aarde en bedrijven kunnen eigen fouten niet meer afdekken en kunnen alleen nog maar hopen dat niemand er achterkomt. Negatieve informatie komt altijd wel ergens naar buiten en kan desastreuze gevolgen hebben voor een bedrijf. In de wereldwijde 24-uurseconomie gaat de informatiestroom altijd door. Het is te veel voor één persoon om nog te kunnen volgen. Een tv en media-bedrijf als CNN heeft als één van de eerste dankbaar gebruik gemaakt van alle informatie die wereldwijd wordt aangeboden en voorziet zijn kijkers van nieuws uit een steeds kleiner wordende wereld. Ook alle geldstromen zijn wereldwijd met elkaar verbonden. Geld kan met één druk op de knop van het ene naar het andere bedrijf gaan en van het ene naar het andere land.

Een andere verandering in onze omgeving is het ontstaan van de virtuele wereld op internet. Twintig jaar geleden bestond die wereld nog helemaal niet. Inmiddels zijn er nu miljoenen mensen en bedrijven via het internet op aangesloten. We hebben mogelijkheden gekregen die in de fysieke wereld niet bestaan. Herinner je nog hoe opgewonden je was toen je voor het eerst een e-mail verstuurde en websites ging bekijken? Dat is pas 10 tot 15 jaar geleden. De nieuwe economie was geboren, alles zou vanzelf gaan groeien. Wat dat betreft zijn we een beetje van een koude kermis thuisgekomen. Ook in de virtuele wereld geldt de regel dat je eerst moet investeren

voordat je iets terugkrijgt. De lasten gaan voor de baten uit, zoals iedere ondernemer weet. Het ging vooral fout omdat we de spelregels van strategisch management van de fysieke wereld ook op de virtuele wereld van toepassing verklaarden. We dachten dat het gewoon een ander spelletje Monopolie was waar dezelfde regels golden als in het fysieke spel. Doordat we ons niet realiseerden dat het om een geheel nieuw driedimensionaal spel ging, waar alles anders ging, hebben we veel fouten gemaakt en veel geld moeten investeren. De laatste paar jaar hebben we onze wonden kunnen laten helen. De verkeerde investeringen van miljarden euro's en dollars zijn afgeschreven en we zien dat enkele bedrijven weer gigantisch veel geld verdienen aan het internet, zoals Marktplaats, Google, Amazon en eBay. Bedrijven gebruiken het wereldwijde web veel als communicatie- en verkoopmiddel. Google laat, gesponsord door adverteerders, zien waar je kennis kunt vinden. Amazone geeft informatie over boeken in de hoop die aan je te verkopen. eBay bemiddelt in de verkoop van producten en krijgt van elke geslaagde transactie een percentage. Deze drie bedrijven produceren in feite niks en profiteren van de activiteiten van anderen. Het zijn handelshuizen die ervoor zorgen dat de handel tussen mensen en bedrijven simpel en goed verloopt. Zij profiteren doordat hun klanten het meeste werk zelf doen, zodat zij daarvoor geen mensen in dienst hoeven te nemen. Bedrijven in de fysieke wereld moeten daarentegen alles zelf doen, diensten/producten laten maken of inkopen, distribueren, verkopen en afleveren. In de virtuele internetwereld maakt het bedrijf een goede website, levert de dienst of product en meer niet. Zij hebben geen kostbare winkels en duur personeel. De internetbedrijven verkopen één heel belangrijke dienst: vertrouwen. Dat is het enige dat zij verkopen en daar drijft hun hele bedrijf op. Wanneer het vertrouwen weg is gaat het bedrijf failliet. Als jij via Google iets zoekt moet jij erop vertrouwen dat zij het juiste antwoord geven. Wanneer jij naar Amazon gaat moet je erop vertrouwen dat zij de juiste prijzen van de producten laten zien. Wanneer jij naar eBay gaat moet jij erop vertrouwen dat je daar het beste koopje kunt vinden. Zelf kun je op het virtuele internet geen onderzoek doen, want daar is het veel te groot, dus kom je nooit meer terug bij een bedrijf als je vertrouwen is geschaad. In de virtuele internet wereld gaat het dus niet alleen om wat je levert, produkt of kennis, maar ook om vertrouwen van de klant in je bedrijf. Neem Dell. Je koopt bij dat bedrijf een zeer duur product, een computer, vanaf een beeldscherm. Je stuurt geld via hetzelfde scherm en vertrouwt erop dat ze een paar dagen later een computer afleveren. Moet je op de fysieke markt eens proberen om een marktkoopman geld te geven en dan hem of haar vertrouwen dat je volgende week je vis of bloemen krijgt. Terwijl die aankoop een veel lager bedrag betreft dan het kopen van een computer. Waarom doen wij het bij Dell dan wel in grote getale en op de gewone markt niet. De ontstellende gedachte is dat wij met z'n allen de fysieke wereld minder vertrouwen dan de virtuele.

Een andere verandering in onze omgeving is het feit dat internet het transport van communicatie, diensten, kennis en oplossingen gratis heeft gemaakt. Alle bedrijven die hier tot nu toe flink geld aan hebben verdiend lopen het risico dat zij failliet gaan en over 10 jaar niet meer bestaan. Telecommunicatiebedrijven zoals KPN en Deutsche Telecom, distributie- en transportbedrijven zoals KLM, Frans Maas en Nedlloyd. Havens en vliegvelden verliezen inkomsten wanneer zij, naast het vervoer van goederen, geen andere diensten en producten bedenken. Internet heeft dezelfde impact op de werkende mens als destijds de stoommachine. Eerst was mens- en dierkracht de belangrijkste energiebron, maar die plek werd overgenomen door de stoommachine. Lichaamskracht veranderde in machine kracht. Na de stoommachine kwam de benzinemotor, waardoor veel stoommachinefabrikanten failliet gingen. Daardoor zijn Shell en alle andere oliebedrijven heel groot geworden. Internet en de virtuele wereld zorgen voor een nieuwe verandering: van een machine en producten gerichte economie waarbij de ontwikkeling van de machine en producten de economische groei bepalen naar de mens en computer kennis economie waarbij de ontwikkeling van de mens en de computer (internet) de economische groei bepaalt. Bedrijven moeten veranderen in creatieve op oplossingen gerichte dienstenorganisaties, die steeds minder geld kunnen verdienen aan het maken en produceren van producten en steeds meer aan het ontwikkelen en verkopen van kennis diensten via de gratis distributiesystemen op internet. Daar geeft de klant zijn geld aan organisaties die hij vertrouwt, in plaats van aan fysieke producten of diensten waar nu een gratis variant voor bestaat.

Veel informatie- en kennisberoepen waarvoor vroeger veel ontzag was, zoals accountant, arts en hoogleraar, zijn dramatisch in status omlaag gegaan, omdat iedereen nu via internet de laatste informatie en kennis gratis krijgt. Mensen zijn daardoor beter op de hoogte en hebben geen zin meer geld uit te geven aan verouderde informatie. Thomas Friedman (2005) schrijft in zijn boek 'The world is flat' dat scholieren in Singapore door Indiërs worden geholpen met hun huiswerk via het internet telefonie (via skype). De huidige Singaporese leraren zijn gedegradeerd tot examinatoren. Het zal niet lang meer duren voordat de scholieren beseffen dat een leraar in een klas vol kinderen met verschillende leerbehoeften veel minder toegevoegde waarde heeft dan een één op één contact via internet met hun eigen leraar. Voor de Singaporese leraren, de overheid, en bedrijven heeft dit allemaal een gigantische impact.

Een laatste verandering in de omgeving van bedrijven komt voort uit alle fraudezaken die de afgelopen jaren hebben gespeeld in onder meer Amerika bij Enron, Nederland bij Ahold en Italië bij melkbedrijf Parmalat. Om dit soort zeer grote fraudezaken te voorkomen is in Amerika de Sarbanes-Oxley wet, genoemd naar de twee senatoren

die de wet hebben bedacht, getekend. Daarin staat als een van de belangrijkste punten dat de CEO's en de CFO's van beursgenoteerde bedrijven persoonlijk verantwoordelijk zijn voor de juistheid van de cijfers die naar buiten worden gebracht. Ze zijn aansprakelijk wanneer dat niet zo is. De directeur kan dan in de gevangenis terechtkomen. Door deze maatregel willen CEO's en CFO's dat alle bedrijfsmatige cijfers kloppen. Ze maken nu ook andere mensen in de organisatie persoonlijk verantwoordelijk, zodat precies is na te gaan wie wanneer welke fout heeft gemaakt. Zodat niet zij, maar degene die de fout echt heeft gemaakt in de gevangenis belandt. Voor Europese bedrijven is dit een grote verandering. Zij opereren veel meer als een team dan dat één persoon eindverantwoordelijk is voor alles. Deze collegiale aanpak zal in de bedrijven nu snel verdwijnen en iedere medewerker zal nu meer vanuit zichzelf moeten aangeven wat hij wel of niet heeft gedaan.

## 1.3 Veranderingen binnen de organisatie

### Kenniswerkers en organisatie cultuur

Een belangrijke verandering vind ik dat de mensen bepalend zijn voor de ontwikkeling van organisaties en niet meer de machines. We zijn nu een kennis economie waar diensten het belangrijkste product zijn en de mens de bepalende factor is. Heel veel leidinggevenden weten dit misschien wel maar hebben in hun hoofd toch nog de mentale modellen die horen bij een machine gerichte organisatie. Vraag een leidinggevende om zijn team of organisatie uit te leggen en gelijk begint hij een organisatie structuur of een "hark" te tekenen die gebaseerd op de lopende band. Onder de organisatiestructuur kun je een pijl van links naar rechts tekenen die de lopende band voorstelt. Met behulp van de organisatie structuur denkt hij over zijn organisatie na, waar zijn mensen moeten werken, welk werk zijn mensen moeten doen en wie zijn medewerkers moet controlleren. Deze machine manier van denken en betekenis geven aan ons zelf, onze mensen en onze organisaties heeft ons heel veel gebracht alleen kan ons nu niet verder brengen omdat wij geen machine organisaties meer hebben waar de machine de bepalende factor is. Nu is de mens de bepalende factor voor het veranderen van de organisatie en zal de machine aangepast moeten worden aan de mens en niet andersom. Je kan je zelfs afvragen of dat niet altijd had moeten gebeuren? Vandaar ook de analyse van Peter Drucker aan het begin van dit hoofdstuk. De uitdaging nu is om ervoor te zorgen dat kenniswerkers veel productiever kunnen worden voor de ontwikkeling van onze organisaties. In dit promotie onderzoek wil ik graag leren hoe dit te realiseren is.

Als adviseur merk ik dat commissarissen, bestuurders, leidinggevenden, ondernemers, managers en professionals steeds veel moeite hebben om grip te krijgen op de

veranderingen bij hun organisaties. Of zij nu als zelfstandig werken en in een klein bedrijf werken of leiding geven aan 20.000 mensen, dat maakt bijna niet meer uit. Omdat externe en interne veranderingen zo vaak en zo snel plaats vinden raken zij de grip op hun organisatie kwijt. Heel vaak begint dit bij het verliezen van de controle op de mensen in het bedrijf. Deze willen zich niet meer 'zo maar' veranderen. Of willen zich alleen maar veranderen zoals zij dat zelf willen. Dit is het grote verschil tussen het veranderen van mensen en machines. Machines kun je veranderen zoals jij dat wilt als operator of als leidinggevende. Bij mensen werkt dit niet en ben je wederzijds afhankelijk van elkaar om te kunnen veranderen. De verander modellen die werken bij het veranderen van machines werken niet of averechts bij mensen. Je hebt daar andere organisatie verander modellen voor nodig. Het verder optimaliseren van de organisatie door een structuur wijziging helpt ook niet meer omdat die gebaseerd is op de gedachte dat je mensen als machines in een organisatie kan plaatsen. De mens wordt dan weer afhankelijk gemaakt van de structuur waardoor meestal direct weerstand bij de mensen ontstaat. Omdat de mensen en niet meer de machines het succes of de ondergang van de bedrijven bepalen moet de leidinggevende zijn machine organisatie modellen loslaten. Dit vind hij of zij vaak heel moeilijk omdat hij dan zelf moet veranderen. Als je dit nog nooit gedaan hebt kan dit een zeer beangstigende ervaring zijn.

De kenniswerkers en hun organisatie cultuur wordt in de 21<sup>e</sup> eeuw veel belangrijker omdat zij en hun kennis, gedrag en vaardigheden bepalend zijn voor de toekomst van de organisatie. Organisaties kunnen zich het beste focussen naar de wensen van de klant om succesvol te zijn want anders winnen zij het niet meer in de huidige diensten economie. Nederland is voor een groot gedeelte een diensteneconomie en daar hebben we al langer ervaring mee vanuit ons handels verleden. Handelen is een dienst en daar zijn Nederlandse bedrijven vanaf de VOC tijd al mee bezig. Zij hebben daar veel ervaring mee en hebben over de hele wereld contacten opgebouwd om met mensen zaken te doen.

Op producten kan je tegenwoordig minder verdienen omdat heel veel mensen al alle producten hebben die ze nodig hebben voor hun leven en werk. Je kan dan makkelijker geld verdienen aan de diensten die je bij een product levert. De klant zoekt ook geen product maar een oplossing voor zijn problemen en het bedrijf dat de beste oplossing biedt is het meest aantrekkelijk. Consumenten kunnen bijvoorbeeld bij Ikea de meubels vinden die ze zoeken, ze zelf mee naar huis nemen en in elkaar zetten. Ze zijn daardoor hun eigen binnenhuisarchitecten, meubelmakers en transporteurs geworden. Dat is een hele verandering ten opzichte van vroeger toen de timmerman het meubel maakte, bracht en in huis plaatste. Hij had verstand van meubelen, terwijl Ikea vooral verstand van zijn klanten heeft en op hen afgestemde diensten aanbiedt. Het personeel is getraind daarbij op de juiste manier te assisteren

en Ikea heeft een sterke klantgericht organisatie cultuur. Klanten die zelf de meubels niet kunnen vervoeren of monteren, kunnen - tegen betaling - gebruik maken van de bezorg- en/of de montagedienst van het bedrijf. Ook binnen het bedrijf biedt Ikea diensten aan. Om de winkelervaring zo leuk mogelijk te maken zijn er voorzieningen om gezellig wat te eten en te drinken en om de kinderen op te vangen. De ballenbak is razend populair. Vriendelijke adviseurs helpen je en beantwoorden al je vragen. Het gaat deze meubelverkopers niet alleen om de producten die ze aan de man brengen, maar vooral om de oplossingen die zij de klant bieden om snel en goedkoop hun eigen meubelen te kopen en maken. Zij zijn aangenomen en opgeleid volgens de Ikea klantgerichte waarden. Wereldwijd geeft het bedrijf zijn klanten dezelfde Ikea-beleving mee en over de hele wereld hebben klanten de behoefte aan de Ikea oplossingen voor hun meubel wensen. Ikea is een mooi voorbeeld van een bedrijf dat de afgelopen tientallen jaren sterk is gegroeid en waar heel duidelijk te zien is dat de medewerkers binnen de eigen, specifieke organisatie cultuur succesvol en gelukkig kunnen samenwerken. Ieder bedrijf kan zo klantgericht worden alleen moet men begrijpen hoe belangrijk het is om de juiste mensen aan te nemen en op te leiden volgens de waarden van het bedrijf. Waardoor er een sterke klantgerichte organisatie cultuur ontstaat die alle mensen ondersteunen. De organisatie cultuur vraagt wel van je dat je die elke dag veranderd aan de nieuwe veranderingen in de omgeving en veranderende klanten.

Wanneer ik mijn klanten - CEO's, directeuren, ondernemers, professionals of leidinggevendenden - vraag hoe zij hun mensen en hun organisatie cultuur besturen om van daaruit hun organisatie te laten veranderen, wordt het heel vaak stil. Vaak vertellen ze me dat hun strategie bestaat uit het opkopen van andere bedrijven. Wanneer ze die samenvoegen met hun eigen organisatie ontstaat er vanzelf financiële groei, omdat de omzet stijgt. Ze vinden dat gemakkelijker dan voor eigen ontwikkeling of groei in hun bedrijf te zorgen, omdat ze niet goed weten hoe hun mensen en organisatiecultuur te veranderen. Een argument dat ik ook vaak hoor is dat bedrijven vinden dat het (te) veel kost om de eigen mensen of cultuur te veranderen. Ze hebben daar geen financiële modellen voor en de financiële mensen komen met modellen die hen vertellen dat zij het geld van de organisatie beter kunnen uitgeven aan het kopen van machines. Want daar heeft iedereen mentale financiële modellen voor om te berekenen hoeveel de machines de komende jaren kan opleveren. Wat zij daar eigenlijk mee zeggen is dat zij geen financiële modellen hebben om in hun eigen mensen te kunnen investeren en dat zij hun eigen mensen niet vertrouwen dat die hen een goed resultaat geven als zij in hen investeren en veranderen. In mensen investeren is vaak de gedachte dat dit weg gegooid geld is. Ik vind dit altijd ongelooflijk, temeer daar ze er geen enkele moeite mee hebben gigantische bedragen uit te geven voor het aankopen van andere bedrijven.



## Organisatie verandermanagement en resultaten

Laatst leidde ik een veranderingstraject voor een groot beursgenoteerd bedrijf, dat binnen enkele dagen besloot een miljard euro uit te geven voor de overname van een concurrent, die in dezelfde markt opereerde. Het bedrijf verwachtte in de komende jaren, uitgerekend met de aanwezige financiële modellen een financiële groei van het bedrijf te kunnen laten zien. Zij communiceerden dit met zeer veel overtuiging en geloof. Hun overtuiging was gebaseerd op de cijfers die zij in hun financiële modellen hadden gestopt. Maar dat was een reken oefening die nog alle kanten kon opgaan wat betreft de werkelijke resultaten. Hun eigen overtuiging was hier belangrijker in dan hun financiële modellen. Het wrange was dat de overgenomen concurrent twee jaar eerder was gekocht door een kleine investeerder voor 250 miljoen euro. Na twee jaar werken streek dit bedrijfje dus 750 miljoen euro op. Al het geld dat de eigen werknemers van het kopende bedrijf in die twee jaar met z'n allen hadden verdiend met hard werken, 1 miljard euro, ging weg uit het bedrijf en werd niet geïnvesteerd in hun persoonlijke ontwikkeling. Of in de ontwikkeling van hun organisatie. Toen de deal gelukt was sprak ik de CEO die zeer tevreden was over wat hij met zijn team had gedaan. Toen ik hem uitlegde dat er misschien nog een andere werkelijkheid kon zijn, namelijk dat de medewerkers niet echt blij waren dat hun miljard nu weg was, kon hij dit niet begrijpen. Dit geld was van de organisatie en niet van de medewerkers was zijn argument. En de medewerkers dan? Vroeg ik hem, die waren toch onderdeel van de organisatie? Tijdens ons gesprek hierover begreep ik dat hij mij niet begreep omdat hij zijn medewerkers als “machines” zag die voor de organisatie elke dag produceerden. Hij was opgeleid en groot geworden in het mentale machine organisatie model en keek ook zo naar zijn organisatie. Hij was niet in staat om zijn organisatie als een mens organisatie te zien waarbij mensen zelf denken, zelf beslissingen nemen en zelf een mening hebben die je niet even kunt veranderen als CEO door te zeggen dat 1 miljard euro weg geven aan een ander bedrijf die daar zijn organisatie en zijn mensen mee kan veranderen goed voor je eigen mensen en bedrijf is. Bij machines kan dit wel. Bij mensen niet. De CEO van het bedrijf was, na veel aandrang, bereid 1 miljoen in een ontwikkelingsproject voor zijn mensen te investeren. Een miljard aan een klein bedrijfje te geven was geen probleem, want daardoor ging de aandelenkoers de volgende dag (tijdelijk) omhoog, maar een investering die 1000 keer kleiner is in de ontwikkeling van de eigen mensen kon er maar moeilijk vanaf. Ik kon zijn situatie begrijpen omdat hij niet over financiële modellen beschikte, waarmee hij zijn medebestuurders en aandeelhouders kon overtuigen dat deze investering meer rendement zou gaan opleveren.

Een gevolg van deze houding van leidinggevend en bedrijven om niet in de ontwikkeling van hun mensen te investeren, omdat je niet weet wat het rendement daarvan is, is dat Nederlandse bedrijven steeds minder vernieuwende producten

op de markt brengen. Er zijn namelijk mensen nodig om die te bedenken en te veranderen en in hen moet je dan wel investeren. Een bedrijf als Philips heeft de laatste jaren welgeteld één groot succes geboekt: de introductie van het nieuwe koffiezetapparaat Senseo, dat in samenwerking met Sara Lee Douwe Egberts is ontwikkeld. Daar zijn nu al meer dan 10 miljoen stuks van verkocht, maar verder kan ik geen enkel ander nieuw product bedenken dat het bedrijf op de markt heeft gebracht. Philips koopt op dit moment veel bedrijven op die in de medische markt actief zijn en wil op die manier groei laten zien. De mensen en organisatie cultuur van het bedrijf krijgt daarbij elke keer een schok, want al die nieuwe bedrijven moeten daar deel van gaan uitmaken en oude en nieuwe mensen moeten als één geheel met elkaar samenwerken. Veel bedrijven teren op bestaande producten en diensten en investeren en innoveren veel te weinig. Dat betekent op den duur de dood in de pot voor al die bedrijven. Je kunt niet blijven teren op successen van vroeger. Als ik met leidinggevendenden praat lijkt het wel alsof ze het vakmanschap om een bedrijf te leiden zijn kwijtgeraakt. Zij praten allemaal als afstandelijke managers in financiële termen over de ontwikkeling en de resultaten van hun bedrijf. Zij praten heel weinig over de ontwikkeling van hun bedrijf en bijna helemaal niet over hun persoonlijke ontwikkeling. Zij hebben vaak geen antwoord op mijn vragen over hoe ze hun organisatie en mensen willen veranderen en hun organisatie cultuur willen gebruiken om dezelfde of betere resultaten te realiseren. Ze hebben vaak al hun energie en tijd nodig om de huidige organisatie draaiende te houden. Laat staan dat ze tijd hebben om zich met de ontwikkeling bezig te houden. Ik begrijp hun situatie wel. Omdat ze geen greep hebben op het belangrijkste onderdeel van hun organisatie - de ontwikkeling van hun mensen en daaraan verbonden de organisatiecultuur - zijn ze alleen maar bezig met brandjes te blussen, om hun mensen de afgesproken resultaten te laten realiseren. Wie het hardst schreeuwt krijgt de meeste aandacht. Of die persoon ook het meeste bijdraagt, is een heel andere vraag.

De leidinggevendenden die ik spreek hebben vaak geen idee hoe ze hun mensen moeten aanpakken. De bedrijfsresultaten laten ze dan verder groeien door mensen te ontslaan en met minder personeel hetzelfde werk te doen. Kortom: met minder kosten dezelfde opbrengst halen en elk jaar iets meer winst maken.

Zoals gezegd wordt het akelig stil wanneer ik ondernemers, directeurs, leidinggevendenden en anderen vraag op welke manier zij hun organisatie, hun mensen en (daardoor) de resultaten willen laten veranderen. Ik ben hier altijd verbaasd over omdat zij in staat moeten zijn de ontwikkeling te sturen, die noodzakelijk is voor de toekomst van hen, hun team en hun bedrijf. Mijn wens is dat dit promotie onderzoek hun antwoorden en oplossingen geeft om wel in staat te zijn hun organisaties, hun mensen en henzelf te kunnen veranderen. Uiteraard moeten de energie, kennis en investeringen die er in gestopt wordt terugverdient worden, anders is men niet

succesvol en gaat het bedrijf emotioneel en financieel failliet. Daarbij is het van groot belang dat de leidinggevende succesvol leiding geeft aan zijn of haar bedrijf en goed bijhoudt welke persoonlijke en financiële investeringen hij doet in de mensen om aan de vraag van klanten te kunnen voldoen. Er zijn heel veel boeken geschreven over hoe men succesvol kan investeren in machines. Er zijn veel minder organisatieboeken en er is dus minder kennis over hoe je succesvol kunt investeren in organisaties waar alleen mensen werken. Dit wil ik graag onderzoeken en beschrijven. Wat de mogelijkheden hiervoor zijn. Zoals gezegd zijn meer dan 80% van de bedrijven in Nederland diensten bedrijven. Het product is veranderd in een dienst die de ene mens aan de andere levert. De dienst is de oplossing voor de klant, het product is daaraan ondergeschikt. Dat is een hele grote omslag waar veel bedrijven nog middenin zitten. Bedrijven hebben voor het veranderen van nieuwe diensten geen standaardaanpak. En ook geen systemen om de ontwikkeling van diensten te meten. Ze weten wat een nieuwe machine kost, maar hebben grote moeite met het toekennen van een waarde aan de mensen. Terwijl de salarissen van de medewerkers, die door het veranderen en verkopen van diensten geld opbrengt, als kostenpost in de prijs van de diensten zijn opgenomen. Een overzicht van de opbrengsten en investeringen per medewerker is er vaak niet in een organisatie. Een productenorganisatie werkt het liefst met zo min mogelijk mensen, maar in een dienstenorganisatie snij je je daarmee gigantisch in de vingers, omdat hoe meer mensen je hebt hoe meer diensten je kan verkopen. De mensen zijn opbrengsten in plaats van kostenposten zoals bij machine organisaties. Mensen weten van elkaar vaak niet wat zij verdienen en ook niet of zij hun salaris waard zijn. Ze weten ook niet of ze financieel rendement voor de organisatie opleveren. Omdat ze geen referentiekader hebben anders dan dat ze een kostenpost zijn. Ze hebben verder vaak geen idee of hun klanten goed of slecht betalen voor hun oplossingen. Leidinggevendens kennen de succesvolle en goede mensen in het bedrijf vaak niet. Ze hebben wel oordelen, maar die zijn meestal persoonlijk en niet gebaseerd op een wetenschappelijk of management model. De leidinggevendens hebben er vaak geen idee van hoe ze iemand positief kunnen laten veranderen, zodat die een beter financieel rendement oplevert. Of ze hebben een hele persoonlijke aanpak ontwikkeld die alleen zij begrijpen en door andere niet begrepen wordt. Wat veel verwarring geeft. Als je dit allemaal ziet in bedrijven is het toch niet zo gek dat mensen in teams en organisaties zich niet bewust veranderen. Dat het meer een toevalstreffer is wanneer mensen zich veranderen en steeds betere diensten ontwikkelen om aan hun klanten te verkopen. Terwijl een bedrijf alleen zich kan veranderen als de leidinggevendens en medewerkers zich veranderen. Dat is volgens mij de essentie. Wanneer mensen de diensten veranderen waar klanten voor willen betalen, dan bepalen zij met hun persoonlijke ontwikkeling de groei van het bedrijf. En dit kwartje is bij heel veel bedrijven nog niet gevallen. Helaas. De leidinggevendens denken, zoals gezegd, nog heel vaak dat mensen kostenposten zijn

waarin je zo min mogelijk moet investeren omdat het toch niets oplevert. Ze denken dat ze het geld beter in panden of machines kunnen stoppen, want die gaan 10 of 20 jaar mee en daar kan je een mooi rendement mee halen. Of je neemt toch weer een paar nieuwe mensen aan of je koopt een bedrijf. Door een samenvoeging kun je mensen op het hoofdkantoor ontslaan en heb je weer meer omzet met minder mensen. Dat deze aanpak leidt tot een stilstaande organisatie die langzaam steeds minder presteert vind ik heel logisch. Mijn wens met dit promotie onderzoek is dat steeds meer leidinggevend en ondernemers gaan inzien dat deze machine en kosten gerichte aanpak ervoor zorgt dat zij zelf, hun teams en hun bedrijven zich niet kunnen veranderen en dat ze moeten kiezen voor een andere aanpak.

## 1.4 Onderzoeksvraag

Zoals gezegd is de enige constante in ons leven verandering. De vragen die ik mij hier stel zijn:

- Veranderingen in de wereld vinden steeds sneller plaats vinden waardoor organisaties steeds vaker en sneller moeten ontwikkelen. Is het voor een organisatie dan ook belangrijk dat de mensen zich moeten ontwikkelen? Of moet alleen de strategie of structuur aangepast te worden?
- Bedrijven zijn steeds meer diensten bedrijven geworden en de mensen zijn hier de bepalende factor en niet meer de machines. Deze bedrijven kunnen zich dus waarschijnlijk alleen maar ontwikkelen als de mensen zich ontwikkelen. Of moet je de mensen gewoon verwisselen voor andere mensen?
- De leidinggevend, de medewerkers, het werkklimaat en de organisatie cultuur van een organisatie zijn vaak bepalend of een organisatie verandering wel of niet succesvol uitgevoerd wordt. Als de leidinggevend en de medewerkers zich ontwikkelen gaat de organisatie ontwikkeling dan sneller? Of juist langzamer? Wat zijn bepalende factoren hierbij?
- Mensen ontwikkelen vraagt een investering van de mensen (dat zij hun energie en tijd erin stoppen om nieuwe kennis en vaardigheden te leren) en vraagt een financiële investering van het bedrijf. Als zij dit doen realiseren zij dan betere resultaten voor het bedrijf en verdient het bedrijf dan meer geld? Of juist minder omdat het ontwikkelen van mensen alleen maar geld kost en geen geld oplevert?

Ik heb getracht deze vragen te beantwoorden aan de hand van een case-studie. Hierbij heb ik deze vragen samengevat in de volgende hoofdvraag: welke succes- en faalfactoren hebben een rol gespeeld bij een organisatie cultuurverandering van een zakelijke dienstverlener?

## 1.5 Methoden en werkwijze

Vanaf 1 februari 2009 tot 1 juni 2011 heb ik een onderzoek verricht bij een Call Contact Center in Nederland. Dit Call Contact Center is met 1000 medewerkers één van de marktleiders in Nederland met een omzet van 50 miljoen euro. De belangrijkste reden dat ik bij deze organisatie graag dit onderzoek wilde doen is dat zonder de mens de dienst van het Call Center niet geleverd kan worden. Dan wordt de telefoon niet opgenomen en beantwoord. Verder is een groot voordeel dat het mogelijk is om de werkzaamheden van de medewerker (call center agent) te kunnen meten omdat de organisatie al ingericht is om die werkzaamheden van de agent te meten. In een Call center wordt de agent betaald voor zijn prestaties aan de telefoon die door computers continue wordt gemeten. Hierdoor had ik de beschikking over veel data over de productiviteit van de agent. Dit bedrijf wilde ook een gerichte organisatie cultuur verandering doorvoeren. Ik kon dus meten of de agents betere of slechtere resultaten zouden gaan behalen wanneer de cultuur verandering gerealiseerd werd.

De specifieke redenen voor de Call Center organisatie om deze gerichte organisatie cultuur verandering te doen waren:

- In de Nederlandse Call Center markt was door hen een marktonderzoek verricht bij de klanten van Call Centers en daar was hun Call Center als één van de slechtste uit het onderzoek uitgekomen. Hier was de directie erg van geschrokken en zij hebben toen besloten om de organisatie structuur te veranderen van een operationeel ingestelde structuur naar een klant en markt gerichte structuur. Deze hield in dat er nu 10 klant teams gevormd werden die ieder een eigen klant bediende.
- Om dit extern te communiceren was het Call Center bedrijf tegelijkertijd een communicatie campagne begonnen waarbij zij vertelden:  
*“Customer first! Geen strategie, maar een cultuur! Wij hebben dit jaar “the next step” gezet in een nieuwe klantgerichte dienstverlening. De klant en haar behoeften staan meer dan ooit centraal bij Call Center. Customer First! is wat elke medewerker ‘ademt’ bij Call Center.”*
- Door dit te doen moesten zij nu vervolgens bij hun klanten waarmaken dat zij een cultuur van klantgerichte dienstverlening hadden en vanwege deze reden was het bedrijf nu gedwongen om hun organisatie cultuur te gaan veranderen van operationeel gericht naar klant gericht.

De focus van mijn onderzoek heeft zich gericht op één van de 10 klanten teams waar de leidinggevende, Client Directeur, zijn klanten team en zijn medewerkers (150 agents en 15 leidinggevendenden) hun organisatie wilde ontwikkelen naar een hoger

niveau. Hij wilde als één van de eerste in dit bedrijf de organisatie cultuur van zijn team gericht veranderen om betere resultaten te kunnen realiseren. Zijn resultaten waren de 3 jaren daarvoor met dit klanten team niet goed geweest, verliesgevend, en hij wilde nu een duidelijke positieve stap zetten naar een winstgevende waarden-resultaten klantgedreven organisatie. Mijn rol was die van onderzoeker om hem, zijn 15 leidinggevende mensen en zijn 150 agents te observeren in hun ontwikkeling naar hogere resultaten. Dit heb ik van 1 juli 2009 tot 1 juni 2011.

Daarnaast heb ik vanaf 1 februari 2009 gesprekken met de directie en de andere 9 cliënt directeuren gevoerd en hen geobserveerd in hun werkzaamheden om de organisatie cultuur van het gehele bedrijf beter te begrijpen.

De grondvorm voor mijn onderzoek is een case studie (zie Robert K. Yin 2009). De case aanpak is volgens hem voor een organisatie cultuur verandering onderzoek zeer geschikt “ De case studie methode geeft onderzoekers een volledig en betekenisvol beeld van werkelijk gebeurde gebeurtenissen zoals individuele veranderingen, team ontwikkeling, organisatie en management processen, woonbuurt veranderingen, school verbeteringen, internationale ontwikkelingen en veranderingen in industrieën.”

Daarbij heb ik ervoor gekozen om een uitgebreid en diepgaand specifiek “single case” onderzoek te doen van meer dan 2 jaar waarbij ik elke week een dag aanwezig was om te observeren welke veranderingen de organisatie aan het doorvoeren was. Door op één team te focussen en alleen daar de organisatie cultuur verandering te laten plaats vinden waren er geen andere onderscheidende factoren die het onderzoek konden beïnvloeden. De organisatie cultuur werd in de andere teams en in de rest van de organisatie tijdens dit onderzoeken niet specifiek veranderd omdat men eerst de resultaten van deze organisatie cultuur verandering bij dit klanten team wilde afwachten. Er waren ook geen andere veranderingen bij de organisatie zelf, bij de klant, bij de ict systemen, in het kantoorgebouw of op andere wijze die het onderzoek hebben kunnen beïnvloeden. De enige verandering die gedurende deze 2 jaar werd door gevoerd was de organisatie cultuur verandering. Deze focus heeft ervoor gezorgd dat de uitkomsten niet ‘vervuild’ zijn geraakt door andere veranderingen die in dit klanten team of in de organisatie of in de omgeving van dit team hebben plaats gevonden.

1. Vanaf februari 2009 zijn er gesprekken geweest met de directie en de 10 cliënt directeuren van de verschillende klanten teams om bekend te worden met het bedrijf, de cultuur, de strategie, de structuur, de resultaten en de mensen.

2. In juli 2009 is er met de operationeel directeur en cliënt directeur van dit klanten team een business case gemaakt voor de gerichte organisatie cultuur verandering waar met behulp van financiële resultaten is aangegeven welke resultaten op organisatie cultuur gebied en financieel gebied bereikt moest worden. Daarbij zijn de belangrijkste doelstellingen afgesproken die elke week gemeten zouden worden voor dit programma. Die waren de omzet, bruto marge, netto marge (winst), medewerker tevredenheid, klant tevredenheid, verkoop, verzuim (ziek), verkoop, extra klant uren en management uren (overhead).
3. In juli 2009 heeft er zowel een kwalitatief als een kwantitatief onderzoek plaats gevonden. Alle deelnemers van het klantenteam (1 Client Directeur, 1 Client manager, 10 Team managers, 1 HRM manager, 1 financieel controller, 1 planner en 1 werkvoorbereider) hebben een organisatie cultuur scan, de Spiral Dynamics cultuur scan, ingevuld. En hebben in een gezamenlijke sessie aangegeven dat zij vrijwillig willen deelnemen aan de organisatie cultuur verandering die in hun team zou gaan plaats vinden. Daarbij is er een onderzoek geweest naar de financiële resultaten van de organisatie van de afgelopen 3 jaar en zijn er toekomstige doelen afgesproken.
4. Vanaf augustus 2009 is de implementatie van het organisatie cultuur verandering programma gestart waarbij alle deelnemers van het management en het team management in 2 sessies van 2 uur iedere donderdag bij elkaar kwamen om de organisatie cultuur en de resultaten van afgelopen week te bespreken. Waarbij besproken werd hoe zij hun organisatie cultuur de komende week zouden kunnen verbeteren en hoe zij de komende week betere resultaten konden realiseren.
5. Elke week op donderdag maakten de deelnemers een analyse van de afgesproken belangrijkste doelstellingen en wat de resultaten van die week zijn geweest. Hun belangrijke doelstellingen zijn de omzet, bruto marge, netto marge (winst), medewerker tevredenheid, klant tevredenheid, verkoop en verzuim (ziek). Deze werden elke week met elkaar besproken en afspraken gemaakt voor verbeteringen.
6. In oktober 2009 hebben alle deelnemers aan het programma een kwalitatief onderzoek met behulp van vragen en modellen ingevuld over de voortgang van het organisatie cultuur verander programma en de succes- en faalfactoren van de organisatie cultuur verandering.
7. In januari 2010 hebben alle deelnemers aan het programma een kwalitatief onderzoek met behulp van vragen en modellen ingevuld over de voortgang van

het organisatie cultuur verander programma en de succes- en faalfactoren van de organisatie cultuur verandering.

8. In Augustus 2010 hebben alle deelnemers aan het programma een kwalitatief onderzoek met behulp van vragen en modellen ingevuld over de voortgang van het organisatie cultuur verander programma en de succes- en faalfactoren van de organisatie cultuur verandering.
9. In September 2010 hebben alle deelnemers van het klantenteam aan het organisatie cultuur verander programma opnieuw de Spiral Dynamics cultuur scan ingevuld nadat zij dit in Augustus 2009 gedaan hadden. De uitkomsten zijn met hen besproken en zij hebben nieuwe afspraken gemaakt voor verbeteringen.
10. In December 2010 hebben alle deelnemers aan het programma een kwalitatief onderzoek met behulp van vragen en modellen ingevuld over de voortgang van het organisatie cultuur verander programma en de succes- en faalfactoren van de organisatie cultuur verandering.
11. In December 2010 hebben alle deelnemers aan het programma een kwalitatief onderzoek met behulp van vragen en modellen ingevuld over de voortgang van het organisatie cultuur verander programma en de succes- en faalfactoren van de organisatie cultuur verandering. Daarbij zijn diepte interviews gevoerd met de operationeel directeur, cliënt directeur, cliënt manager, 2 agents, 2 doelenspecialisten, planner, HRM manager, controller en werkvoorbereider over hun ervaringen met het organisatie cultuur verander programma. Het specifieke organisatie cultuur verander implementatie programma is vanaf 31 december 2010 gestopt en men is zelf verder gegaan met de organisatie cultuur verandering.
12. In Mei 2011 zijn weer interviews geweest met de Client directeur, Client manager, 2 agents, 2 doelenspecialisten, planner, HRM manager, controller en werkvoorbereider over hun ervaringen met de organisatie cultuur veranderingen. Daarbij is hen gevraagd op basis van de afgelopen resultaten van de bruto marge/ netto marge, ziekteverzuim, verkoop, verloop van agents, klant tevredenheid en medewerkers tevredenheid wat zij denken dat de succes- en faalfactoren van de organisatie cultuur verandering zijn geweest.

Ik heb hierbij 5 van de 6 manieren (Yin 2009, blz. 102) gebruikt om informatie en feiten te verzamelen voor een case analyse en beschrijving, te weten: documentatie van het bedrijf, bedrijfs specifieke data, interviews houden met de mensen, direct



observeren van ontwikkelingen en participerend observeren van ontwikkeling (met minimale invloed op onderzoek).

Ik heb hierbij de klemtoon gelegd op een combinatie van observeren, participant-observator en schriftelijk en mondeling bevragen. Ik heb ervoor gekozen om in eerste instantie als observator bij deze Call Center organisatie en bij hun organisatie cultuur verandering aanwezig te zijn. Wanneer ik echter meer informatie nodig had om betekenis te kunnen geven aan het gedrag van mensen heb ik mij als participant observator opgesteld door op dat moment vragen te stellen aan de persoon. Daarbij heb ik de organisatie cultuur verandering op de volgende wijze onderzocht en gedocumenteerd.

1. Gedurende de hele periode van 1 februari 2009 tot 1 juni 2011 heb ik een case beschrijving als participant-observator van de organisatie en de organisatie cultuur verandering gemaakt met daarin verwerkt de presentaties van de organisatie. Mijn persoonlijke reflectie, observaties en bevindingen op de case heb ik als apart onderdeel aan het einde van de case opgeschreven.
2. Aan het einde van de organisatie cultuur verander programma is er een volledige case beschrijving gemaakt. Verder zijn er in december 2010 en mei 2011, door mij, diepte en betekenisgevende interviews geweest met de client directeur, client manager, planner, werkvoorbereider, doelenspecialisten, financiën, HRM manager, team manager gemaakt, uitgewerkt en opgeschreven.
3. Bij de start van het cultuur verander programma hebben alle deelnemers een kwalitatief onderzoek met open vragen over hun organisatie en organisatie cultuur gehad. En een kwantitatief onderzoek gedaan met behulp van Spiral Dynamics organisatie cultuur scan. Elke 4-6 maanden heeft het kwalitatieve onderzoek met dezelfde open vragen over de organisatie plaats gevonden, totaal 4 keer. Na 1 jaar is de Spiral Dynamics organisatie cultuurscan opnieuw gedaan. In totaal dus 2 keer. De uitkomsten zijn verwerkt in mijn case beschrijving.
4. Elke maand is er een analyse gemaakt van alle belangrijke doelen van de gehele organisatie door de Client manager en financieel controller. Deze is elke maand verstuurd aan alle deelnemers en besproken. De resultaten heb ik continue samengevoegd en in mei 2011 heb ik van alle beschikbare cijfermatige uitkomsten in de onderzoeksperiode per doelstelling een grafiek gemaakt. De grafieken met cijfermatige uitkomsten wordt in het hoofdstuk met resultaten gegeven.

5. De Client directeur gaf regelmatig presentaties over de redenen, de voortgang en de resultaten van de case. De uitkomsten van alle kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken verwerkte hij met analyses waarom deze resultaten bereikt zijn. Hij gaf elke keer ook aan wat de noodzakelijke volgende stappen voor het organisatie cultuur veranderingstraject waren. Deze presentaties heb ik continue bijgehouden en de belangrijkste uitkomsten in mijn case beschrijving als participant observator gebruikt.

Kortom, de organisatie cultuur verandering is vanuit verschillende invalshoeken (personen) continue geanalyseerd en onder mijn verantwoordelijkheid door verschillende personen en mijzelf beschreven. Er zijn persoonlijke en organisatie-testen uitgevoerd, leidinggevend en call center agents zijn individueel geïnterviewd. Met behulp van deze gegevens evalueer ik de case en leg ik de relatie tussen de resultaten van de case en de succes- en faalfactoren van de case (triangulatie, zie Yin blz 116)

## 1.6 Opbouw van het proefschrift

In hoofdstuk 2 beschrijf ik mijn aan Graves ontleend conceptueel kader. Deze beschrijving laat ik voorafgaan door een korte schets van de opkomst van organisatie cultuur studies. Ik heb hierbij niet gestreefd naar systematiek en volledigheid. Ik wilde slechts het conceptueel model inkaderen. In hoofdstuk 3 presenteer ik de uitkomsten van het onderzoek. In hoofdstuk 4 geef ik het verloop van het cultuur verander traject weer. In hoofdstuk 5 beschrijf ik de observaties vanuit de deelnemers gedurende het organisatie cultuur verander traject. In hoofdstuk 6 geef ik mijn observaties als participant-observator. In hoofdstuk 7 analyseer ik de resultaten uitmondend in een overzicht van de succes- en faalfactoren.



# Hoofdstuk 2

Conceptueel kader



## 2.1 Schets van het onderzoek en de ontwikkeling van het vakgebied

Het onderzoek naar 'organisatiecultuur' werd in de jaren 80 van de vorige eeuw een belangrijke stroming nadat in voorgaande decennia aanzetten hiervoor waren gegeven. Zo benaderde de organisatiepsycholoog Jacques in zijn studie 'The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting' (1951) organisaties als culturele eenheden. Hij toonde hierin overduidelijk aan dat waarden richting geven aan het gedrag van mensen in organisatie. Ook de bedrijfskundige en psycholoog Argyris die eerst de effecten van formele organisatiestructuren en controle systemen op individuele medewerkers onderzocht (1957) en later het gedrag van directeurs en medewerkers in organisaties bestudeerde (1962) heeft veel bijgedragen aan deze visie op organisaties.

In de jaren 60 wordt geprobeerd het begrip 'organisatiecultuur' handen en voeten te geven (van Es, 2008). Een precieze definitie blijft echter uit. Het blijft bij de algemene stelling dat cultuur te maken heeft met de waarden, rollen, rituelen, spelletjes en symbolen van de organisatie. Een aantal wetenschappers zocht hun heil in typering. Handy (1978) bijvoorbeeld, in navolging van Harrison (1972), gebruikt de namen van vier Griekse goden als metafoor om vier typen van culturen; Zeus, Apollo, Athene en Dionysos, te duiden. Elke god of bedrijfscultuur is gebaseerd op een set van essentiële verschillen op het gebied van macht, invloed, motivatie, leren en de wijze waarop gedrag in de organisatie plaats vindt. In de Zeus cultuur wordt de omgang tussen medewerkers bepaald door persoonlijke macht (sterke persoonlijkheid) of door resource power (beschikking hebben over -schaarse- middelen). In de Apollo cultuur streven medewerkers naar een zo groot mogelijke zekerheid en stabiliteit. De basis van deze cultuur wordt gevormd door regels, afspraken, procedures en hiërarchie. Rol en status zijn hier belangrijker dan prestatie. De Athene organisatiecultuur wordt het gedrag van mensen voornamelijk bepaald door de taak die moet worden gerealiseerd. Resultaten zijn hier belangrijker dan regels, machtsverhoudingen of persoonlijke behoeften. De Dionysos cultuur staat het individu op de voorgrond. De organisatie is er voor de medewerkers en niet andersom. De cultuur kenmerkt zich door weinig regels en procedures. Hiërarchie is weinig aanwezig of gewenst. Macht en invloed krijg je hooguit door persoonlijkheid, expertise en uitzonderlijke prestaties.

Bij de doorbraak van aandacht voor organisatie cultuur heeft Weick (1969,1979) een belangrijke rol gespeeld. Zijn social constructivistisch perspectief is van grote invloed geweest op later onderzoek naar organisatie cultuur en cultuur veranderen. Hij leert ons dat we een organisatiecultuur niet alleen kunnen beschouwen als een

set materiele condities en gebeurtenissen (objectivistisch) maar ook als collectieve zinvolle interacties waarin mensen betekenis geven aan gebeurtenissen en relaties (constructivistisch). Hij spreekt in dit verband van selectieve perceptie. In de stroom der gebeurtenissen waarin we ons bevinden verwachten we een bepaalde samenhang aan te treffen. Uit de stroom gebeurtenissen organiseren we allerlei elementen tot tekens en die tekens plaatsen we in raamwerken om tot zingeving te komen. Deze routine noemt Weick 'vocabulaires' waarbij hij o.a. de vocabulaire aangeeft van culturen. Bij culturen gaat het volgens hem om stijlen van denken en handelen die van generatie op generatie in de organisatie worden doorgegeven. Daarmee wordt het begrip organisatiecultuur complexer en dynamischer<sup>1</sup>.

Zoals hierboven gesteld laten de jaren tachtig van de vorige eeuw een bloeiperiode voor organisatie cultuur studies zien. (Van Es, 2008) Hierin zijn drie sporen te onderscheiden: het spoor van de antropoloog, die zoekt naar cultuur verschillen; het spoor van de cultuurmanagers, die willen weten hoe de organisatiecultuur te beheersen valt; het spoor van de organisatieveranderaars, die organisatieculturen proberen te veranderen.

Vanuit het eerste spoor gaat het om de vraag op welke punten culturen van elkaar afwijken. Cultuur wordt in het antropologische spoor van onderzoek veelal begrepen als nationale of regionale cultuur of beter als omgevingsfactor van organisaties. Cultuur is hier de context waarin de organisatie als geheel opereert. De meest bekende onderzoeker in deze lijn is Geert Hofstede, opgeleid als organisatie psycholoog, die in 1980 'Cultural Consequences: international differences in work related values' publiceert. Hofstede ontwikkelde een model voor cultuur dat gebruik maakte van een aantal door hem geïdentificeerde dimensies als graadmeter voor cultuurverschillen. Hofstede kwam tot zijn cultuurmodel naar aanleiding van een onderzoek binnen IBM in de jaren '60 van de vorige eeuw. Nationale en regionale verschillen met invloed op het functioneren van institutionele organisaties, zoals overheden, gezinnen, bedrijven, scholen en ideeën werden door zijn werk zichtbaar en meetbaar gemaakt.

Hofstede (1991) gaat in zijn boek *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen* dieper in op de impact van waarden in organisatie. Hofstede stelde dat de culturele identiteit van een organisatie kon worden geconceptualiseerd als

<sup>1</sup> In 'Sensemaking in organizations' (1995) benoemt Weick 7 kenmerken die het betekenis gevend proces verschillend doet zijn van andere processen zoals begrijpen, interpreteren of toekennen. Deze zijn (1) "Grounded in identity construction", (2) "Retrospective", (3) Enactive of sensible environments", (4) "Social", (5) "Ongoing", (6) "Focused on and by extracted cues", en (7) "Driven by plausibility rather than accuracy".

Zie ook Boonstra (2010) die op basis van dit gedachtengoed een proces schema heeft ontwikkeld.

een ui-diagram van symbolen, helden, rituelen en waarden. Hij beeldde dit diagram af “als de schillen van een ui, waarmee wordt aangegeven dat symbolen de meest oppervlakkige en waarden de diepste lagen van een cultuur vertegenwoordigen, met helden en rituelen daartussenin.” Terwijl praktijken deze schillen verbinden en doorkruisen.<sup>2</sup>

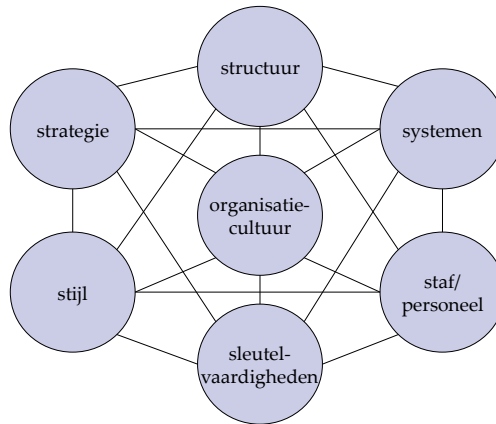
Straathof (2009) geeft in ‘Zoeken naar de kern van de cultuurverandering’ aan dat de antropologische school voor- en nadelen biedt. “Zij is sterk in het beschrijven van de diversiteit van culturen. Tot voordeel strekt ook de houding dat niet lichtzinnig besloten moet worden tot een cultuurverandering. De marges voor succes zijn smal, gezien de complexiteit, verwevenheid en historische verankering van cultuur aspecten. Een nadeel is dat de antropologische school zich wil beperken tot beschrijvingen en geen modellen van cultuurverandering heeft voortgebracht.” De Ruijter (2000) verwoordt deze aarzeling om tot praktische modellen te komen als volgt “een cultuur is voortdurend in beweging; een cultuur is ten dele tegenstrijdig en incoherent, zij is ongelijk verdeel over verschillende gepositioneerde personen, een cultuur slaagt er niet in eenduidige recepten voor handelen te geven. Cultuur is verbonden met persoonlijke, situationele ervaringen. Deze ervaringen wisselen voor elke persoon tijdens het leven. Daarom is ‘de cultuur’ van een bepaalde activiteit altijd hybride, in feite niet-bestaand als een onderscheidbare helder afgebakende en homogene entiteit. Culturen zijn vage, meerduidige, ambigue met elkaar verknootte complexen van opvattingen en praktijken die bepaalde mensen gemeenschappelijk hebben. Culturen zijn geaggregeerde abstracte constructies die zich juist in hun vermeende totaliteit aan de directe waarneming onttrekken. De conclusie lijkt eenduidig en onontkoombaar; culturen bestaan niet, althans niet in de holistische, totaliserende en essentialistische betekenis van het woord.”

De behoefte aan concrete modellen en handvatten om de cultuur in een organisatie hanteerbaar te maken komt tot uiting in het tweede spoor, dat van de managers. De managers richten zich op de vraag: hoe valt de organisatiecultuur te beheersen? Van Es zegt: “Cultuur wordt in dit managementspoor begrepen als een apart deel van het functioneren van organisaties. De organisatie als structuur heeft ook een cultuur en die moeten we beheersen. Er is sprake van een prescriptieve benadering: door regels, codes, personeelsbeleid en voorbeeldgedrag wordt de organisatie gestuurd. Cultuur is hier de voorgeschreven stijl van werken in de organisatie: alle neuzen dezelfde kant op.”

<sup>2</sup> In navolging van Hofstede publiceerde Trompenaars in 1993 een soortgelijk onderzoek in ‘Riding the waves of culture’. Hij onderscheidt daarin 7 dimensies van culturele diversiteit; Individualisme en Communitarisme, Naar binnen gericht en Naar buiten gericht, Neutraal en Affectief, Specificiteit en Diffusie, Bereikte status en Toegekende status, Universalisme en Particularisme en Sequentiele tijd en Synchronisch tijd.



Twee onderzoekers van dit spoor zijn Peters en Waterman (1982) die met hun boek 'In search of excellence' veel aandacht hebben gekregen. Zij concluderen dat de waarden en normen verankerd in het personeel als succesfactoren even belangrijk zijn als rationaliteit en techniek. Zij geven aan dat een sterke cultuur noodzakelijk en belangrijk voor een bedrijf is. Het is de taak van managers om de cultuur te vormen en in een juiste richting te buigen. Zij maken gebruik van het 7-s model waarin waarden centraal geplaatst zijn:



Het perspectief van de cultuurmanager is volgens hen:

1. formuleer waarden en doelen in termen van missie en visie.
2. schrijf gedragsregels voor in codes en vertaal ze in personeelsbeleid.
3. geef het goede voorbeeld en 'walk the talk'.
4. beloon goed volgedrag.

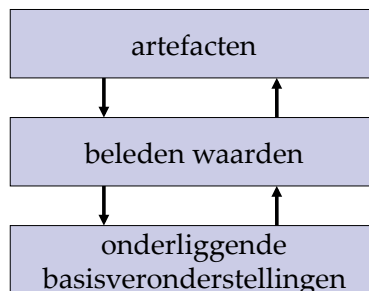
In latere jaren bleek dat de excellente organisaties niet goed bestand waren tegen veranderende tijden en omgevingsfactoren. De aanname dat een organisatie het best gebaat is bij een sterke (mono)cultuur blijkt te moeten worden aangepast. Een sterke cultuur is wellicht belangrijk bij de beginnende en groeiende fasen van een bedrijf, maar een volwassen organisatie heeft misschien meer aan diversiteit en een oriëntatie op verandering en leren. Wat belangrijk is voor lange termijn succes was wellicht niet één specifiek type organisatiecultuur, maar de capaciteit om effectief te managen en de cultuur van de organisatie aan te passen aan de situatie en behoeften van de organisatie. Er ontstond een behoefte aan een meer dynamisch begrip van cultuur en de rol van de leiders van de organisatie.

Het derde spoor volgde uit de ontwikkelingen om de cultuur hanteerbaar te kunnen maken om die ook te kunnen veranderen. Deze gaat in op de vraag: hoe valt de organisatie cultuur te begrijpen en zo mogelijk te veranderen. Van Es (2008): "Cultuur wordt in het onderzoeksspoor van de veranderaars begrepen als object van diagnose.

Observaties en interpretaties van een organisatie maken het mogelijk categorieën van organisaties te maken. Uiteindelijk is het doel de assumpties en zingevingsprocessen van de cultuur expliciet te maken. In dat proces van bewustwording liggen ook de mogelijkheden tot verandering.”

De organisatieveranderaars maken gebruik van ideeën uit zowel de antropologische school, als uit de management school. De antropologische visie legt de nadruk op het zo goed mogelijk beschrijven van de complexe, gelaagde en ambigue werkelijkheid van de organisatiecultuur (Straathof, 2011). Sander en Neuijen (1987) richten zich specifiek op de diagnose van de organisatiecultuur. Martin (2002) geeft een aantal beschrijvingen die organisatieculturen typeren: de organisatiecultuur als een monoliet waarbij er één cultuur is, als een verzameling eilanden in een zee van ambiguïteit waarbij er subculturen zijn en als een jungle waarbij consensus en dissensus elkaar afwisselen per onderwerp. Daarbij stelt zij voor om de organisatie te zien als een knooppunt van interne en externe cultuurinvloeden die een culturele identiteit heeft. Op deze manier zijn er verschillende mogelijkheden om een cultuur te analyseren, begrijpen en te beschrijven.

Schein (1985) legt met zijn boek ‘Organizational Culture and leadership’ een relatie tussen organisatiecultuur en het leiderschap in een organisatie. In 1999 komt hij met het boek ‘The corporate culture survival guide’ waar hij alle ervaringen met cultuur veranderingen bij elkaar brengt. Hij gebruikt in beide boeken zijn organisatiecultuur model waarbij hij uit gaat van drie niveau’s, die van uiterlijkheden (artefacten), waarden en normen en vanzelfsprekendheden (assumpties) die mensen in de organisatie hebben.



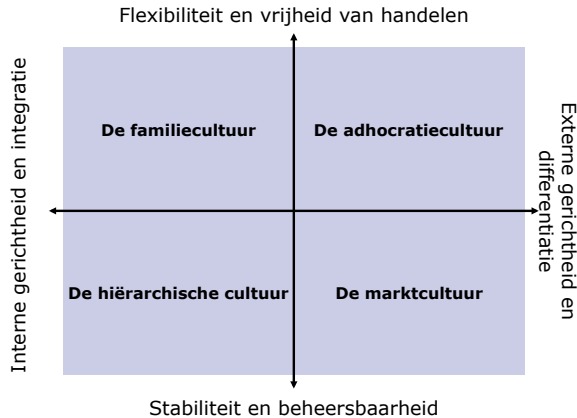
Voor Schein is de groeps- of organisatiecultuur een patroon van gedeelde basis assumpties. De definitie die hij geeft is: organisatiecultuur is het patroon van assumpties die een groep bedacht heeft, ontdekt heeft en ontwikkeld heeft door te leren om te gaan met problemen die te maken hebben met externe adaptatie en interne integratie. Deze assumpties werken goed genoeg om door de groep positief gevalideerd te worden en worden daarom aan nieuwe leden geleerd als de juiste

manier om te analyseren, te denken en te voelen in relatie tot deze problemen. In eerste instantie gaat het erom om deze assumpties te analyseren en bewust te worden. Verandering van organisatiecultuur betreft volgens Schein het afleren van oude patronen en het aanleren van nieuwe waarden en assumpties.

Begin jaren 90 wordt de balans opgemaakt. In 1993 komen Harrison Trice en Janice Beyer met een breed onderzoek naar de huidige stand van zaken over organisatiecultuur. Zij geven aanbevelingen ten opzichte van het behouden en veranderen van een organisatiecultuur. Organisatiecultuur behouden: bescherm de gewenste rituelen, benadruk behoud bij aanstelling en promotie, stimuleer integrerend leiderschap, minimaliseer afwijkingen van de bestaande cultuur, voer een pacificerend interne politiek, zet het verleden centraal, houdt rekening met het heden en pas eigen ideologie aan bij nieuwe ontwikkelingen.

Organisatiecultuur veranderen: ontwikkel nieuwe rituelen, benadruk verandering bij aanstelling en promotie, stimuleer vernieuwend leiderschap, stimuleer cultuurverandering in de gewenste richting, verander geleidelijk en begrijp weerstand, maak tijd voor werkelijke implementatie en grijp het juiste moment en toon optimisme.

In de traditie van organisatieveranderaars met een sterke antropologische invloed voor de diagnose en management invloed voor veranderen werken Cameron en Quinn (1999) met hun boek 'Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur' ook met opeenvolgende stappen als diagnose (analyseren/begrijpen) en veranderen (ontwikkelen/veranderen) van een organisatiecultuur. Zij beschouwen organisatiecultuur als 'het vermogen dat mensen bij elkaar brengt'. Hun basismodel is gebaseerd op vier concurrerende waarden waarmee zij vier verschillende organisatieculturen creëren. Zij geven aan dat een organisatiecultuur tegelijkertijd één kan zijn (een monoliet is) en gedifferentieerd kan zijn. De vier organisatiecultuur typeringen zijn: een familie cultuur waar cohesie en betrokkenheid van de mensen centraal staan, een hiërarchische cultuur waar controle en efficiënte processen belangrijk zijn, een adhocratische cultuur waar het om vernieuwing en omgaan met veranderingen gaat en een marktcultuur waar het om hoge winstcijfers door een klantgerichte strategie gaat.



De sleutel tot verandering van organisatiecultuur zien zij in de persoonlijke verandering van managementvaardigheden en gedrag van het aanwezige management.

De Caluwe (1999) ontwikkelde vijf verschillende manieren van denken over veranderen en koppelde aan elke manier van denken een kleur. De vijf denk manieren van verandertheorieën worden aangeduid met kleuren: geeldruk denken, blauwdruk denken, rooddruk denken, groendruk denken en witdruk denken. Elk van deze denkwijzen heeft zijn eigen aannames en veronderstellingen over wat wel en niet werkt, de dominante mensbeelden, de wijze van sturen, de rol van de veranderaar. Bij geeldruk denkers wordt verondersteld dat mensen pas zullen veranderen door rekening te houden met hun eigen belang of ze te verleiden of dwingen tot bepaalde opvattingen. Bij blauwdruk denkers wordt verondersteld dat mensen dingen zullen veranderen door het tevoren vastleggen van een duidelijk gespecificeerd resultaat, het minutieus plannen van alle stappen en het goed beheersen van zowel het resultaat als de weg er naartoe. Bij rooddruk denkers wordt ervan uitgegaan dat mensen en organisaties zullen veranderen bij het op een goede manier inzetten en gebruiken van de juiste HRM-instrumenten. Mensen veranderen, met andere woorden, door ze te belonen (door salaris, promotie, bonus, goede beoordeling) of te 'straffen' (door demotie, slechte beoordeling). Mensen veranderen als ze gemotiveerd zijn om te leren, in leersituaties worden gebracht en ze effectieve wegen krijgen aangereikt om een andere manier van doen te leren.

Bij witdruk denkers is het beeld dat alles (autonoom, als vanzelf) in verandering is. Het gaat meer om verandering mogelijk maken, te zoeken naar de kiemen voor vernieuwing en creativiteit, dan om te sturen of te richten. Zingeving is sturend.

Na 2003 komt de cultuur van organisaties opnieuw in belangstelling. De vraag die nu voorop staat is hoe leiders een cultuurverandering op gang brengen waarin

hun bedrijf de eigen identiteit behoudt en waarin ze tegelijkertijd vernieuwingen stimuleren en vormgeven. Cultuurverandering wordt steeds meer gezien als een proces waarin ontwerpen en ontwikkelen elkaar afwisselen. Het vereist van de cultuurmanager het inzicht dat niet alles ontworpen en geïnstrueerd kan worden en het inzicht van de cultuurveranderaar dat niet alles ontwikkeld en begeleid kan worden. Boonstra (2005) zegt hierover: “De organisatie cultuur als een specifiek aangrijpingspunt voor verandering verdwijnt naar de achtergrond. De kernvraag is hoe een bedrijf zich wil positioneren en onderscheiden door waarde te creëren voor klanten. Als het hieraan werkt, gaat het om een verandering die de identiteit en de betekenis van de organisatie raakt en vernieuwing van strategie, structuur, systemen en werkprocessen hand in hand gaan met een verandering van culturele waarden. Het gaat dan om een verandering waarin een organisatie haar identiteit behoudt en vernieuwing vormgeeft.”

Veranderen wordt steeds meer gericht op interveniëren en betekenis geven (Caluwe, Boonstra (2006), van Es (2008)). Caluwe en Boonstra geven in hun boek “Intervenieren en veranderen, zoeken naar betekenis in interacties” een overzicht van de ervaringen op dit gebied. Zij geven aan dat interventies gericht zijn op het samenbrengen van mensen om hun situatie te duiden, een gedeelde visie te ontwikkelen en gezamenlijke acties te ondernemen om vernieuwingen tot stand te brengen. De interventies zijn geworteld in chaostheorie, systeemdyndamica, sociaal constructionisme, groepsdyndamica en baseren zich op methoden van waardierend ontdekken en positief organiseren.

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat organisatie cultuur complex is. Er zijn veel verschillende definities, verklaringen en modellen. Over organisatie cultuur verandering is er geen eenduidige aanpak of methodiek bekend. Gericht cultuur veranderen is moeilijk, wellicht zelfs onmogelijk. Daar ik mij vooralsnog niet bij deze conclusie wil neerleggen ben ik voor mijn onderzoek te rade gegaan bij Graves.

## **2.2 Spiral Dynamics organisatie cultuurmodel van Clare W. Graves**

Clare W. Graves (1978), professor in de psychologie aan Union College New York, voerde vanaf 1950 tot 1970 onderzoeken uit naar waarden systemen van mensen. Hij noemde zijn model “the Emergent, Cyclical, Double-Helix Model of Adult BioPsychoSocial Systems Development” en afgekort “Emergent Cyclical Levels of Existence Theory”. Graves geeft met dit model aan dat de mensheid zich nu heeft kunnen ontwikkelen naar acht niveau’s van ontwikkeling of waardensystemen. Een waardensysteem is een manier om de realiteit te begrijpen en brengt een constante

set van waarden, overtuigingen en gedrag die gevonden kunnen worden in mensen, in bedrijven en in de maatschappij. Graves opvolgers, Beck & Cowan (1996), creerden het beeld van een open spiraal waarbij de nadruk wordt gelegd dat de ontwikkeling altijd door gaat. Zij noemden dit het Spiral Dynamics model:



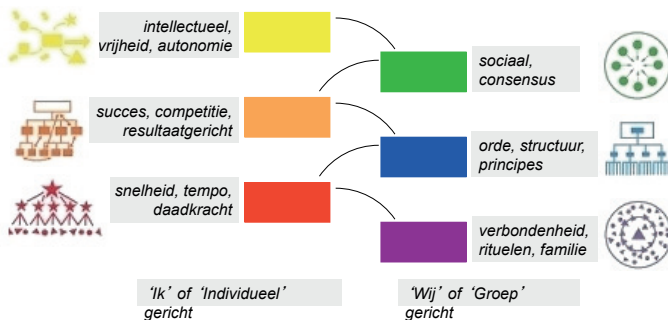
De menselijke ontwikkeling is een ontdekkend, ontwikkelend proces dat gaat van eenvoudige naar steeds complexere waardensystemen en modellen van de werkelijkheid. Onderliggende waarden systemen en modellen verdwijnen niet, maar worden opgevolgd door nieuwere ontwikkelde waarden systemen en kunnen bij bepaalde situaties zo weer gebruikt worden. De belangrijkste vraag van Beck en Cowan is: Hoe verwerkt de geest de realiteit? Dit is afhankelijk van het waarden systeem en model dat iemand gebruikt. Ieder waarden systeem is gekoppeld aan een specifiek beeld van de wereld en genereert meerdere waarheden. Daarmee heeft Graves een antwoord gevonden hoe het kan dat wetenschappers verschillende waarheden over de psychologische ontwikkeling van de mens kunnen geven. Deze waarden systemen zijn als het ware modellen voor de rasters die mensen gebruiken in betekenisgevende processen.

In 1978 maakte Graves zijn nieuwe theorie over een evolutionair, cyclisch systeem dat verschillende waarden systemen van mensen en groepen beschrijft, openbaar. Het systeem, dat later door Beck en Cohen; Spiral Dynamics gedoopt werd, is uniek omdat het niet alleen een perspectief geeft aan de persoonlijke ontwikkeling van een individu of een groep maar ook van een organisatie. Graves beschrijft acht waardesystemen die de verschillende ontwikkelstadia van de menselijke psyche in interactie met de omgeving beschrijven. Een waardesysteem geeft inzicht in hoe mensen denken en waaraan ze waarde hechten. Het zijn interne dynamische en steeds veranderende krachten die de menselijke perceptie bepalen, de organisaties

sturen waarin ze leven en de diepere processen van verandering aansturen. Iedere persoon draagt een eigen specifieke combinatie van het waardesysteem in zich, die zich aanpast aan veranderende levensomstandigheden en de groei van het individu. Elk waardesysteem overstijgt en integreert het voorgaande systeem en wordt o.a. met de kleuren: beige, paars, rood, blauw, oranje, groen, geel en turquoise aangeduid.

De gedachte van het Spiral Dynamics model is dat een mens en organisatie zich kan ontwikkelen van een beige chaos en paars familie gerichte organisatie naar een turquoise holistische gerichte organisatie. De cultuur ontwikkeling gaat van chaos gedreven/beige, naar familie gedreven/ paars, naar macht gedreven/ rood, naar regel gedreven/blauw, naar resultaat gedreven/oranje, naar mens gedreven/groen, naar systeem gedreven/geel en naar holistisch gedreven/turquoise. Elk opeenvolgend waardesysteem kan met toenemende complexiteit omgaan en daar hoort steeds een nieuwe organisatiestructuur bij. Hieronder staan de verschillende organisatie culturen en structuren die horen bij de verschillende kleuren en waardesystemen zonder het beige, chaos systeem, en turquoise, holistische systeem, in dit onderzoek niet verder word onderzocht, omdat die zeer weinig in organisaties voor komen.

## Spiral Dynamics Waarden systemen en structuren



Het waarden systeem en de organisatie cultuur waar een mens en zijn organisatie zich in bevind heeft consequenties voor de ontwikkeling van deze mens of organisatie. Een medewerker, team of organisatie kan zich bijvoorbeeld niet verder ontwikkelen wanneer de leidinggevende vanuit macht management blijft leidinggeven en communiceren. Zij krijgen geen enkele ruimte om hun eigen ideeën in te brengen en moeten zich afhankelijk naar de leidinggevende opstellen. Hieronder geef ik op basis van het boek 'Spiral Dynamics' van Beck en Cowan (1996) en Management Drives van Versnel en Koppenol (2003) van elke waarden systeem en organisatie cultuur een toelichting op elk waarden systeem met de belangrijkste kenmerken vanuit het perspectief van een organisatie.

### **Paars, familie waardensysteem**

De Paarse organisatie cultuur en mensen streven naar rituele verbondenheid tussen mensen onderling. Een persoon met veel paars is een hogepriester en

- Volgt de wensen van mystische spirituele mensen
- Volgt oudere mensen, oude rituelen en de familie
- Gebruikt heilige plaatsen, objecten en rituelen
- Leeft in de familie en dorp waar het veilig is
- Zoekt harmonie met de krachten uit de natuur

De kern van paars is: ‘We zoeken veiligheid voor ons soort door familie relaties te hebben en we volgen onze voorouders omdat die bij ons zijn. Ons leven is vol met rituelen en traditionele muziek. We willen in harmonie leven met onze natuur en eren haar met onze ceremonies.’

Het wereldbeeld van een paars waarden gedreven systeem en organisatie cultuur is dat de wereld, het leven onveilig en onbegrijpelijk zijn en dat mensen elkaar en de goden moeten binden met rituelen. Paars leiderschap voorziet daarom in de behoefte van medewerkers om hen te binden en veiligheid te bieden. De binding tussen de groep en leider is in een paars systeem uniek; het individu en de medewerkers speelt geen rol van betekenis en het onderlinge samenspel tussen groepsleden geschiedt volgens vaste bijna organische patronen. Dit past bij het samenwerken in paarse bedrijven waarbij de medewerkers als groepsleden reageren op het signaal van de leider zonder te denken over persoonlijke risico's en direct doen wat hun gevraagd wordt. Door volstrekte toewijding aan de paarse leider, ondernemer en het organisch functioneren is de groep effectiever dan wanneer ieder zijn rol en positie zou overwegen. In een paarse organisatie cultuur telt de groep en niet de mening van de medewerker. Opoffering voor de groep en het bedrijf is vanzelfsprekend.

Het leiderschap heeft ook een belangrijke functie bij de rituelen in het bedrijf en de interpretatie van de gekozen strategie en bij het verbinden van verleden, heden en toekomst. Een besluit van een paarse leider is voor ieder groepslid onomstreden omdat men denkt dat de leider verbonden is met hogere macht (god). Paarse leiders slagen er in leden van de groep zingeving te bieden door hen een plaats in de groep en in de historie van het bedrijf te wijzen. Het bedrijf zal hen beschermen en angst en onzekerheid vallen daarmee weg. Medewerkers zien hun plaats en rol als heel bescheiden en handelen daar vervolgens ook naar.

### **Rood, macht waardensysteem**

In de rode organisatie cultuur en streven mensen naar zelfbehoud en zelfrespect en deze worden met grote felheid en snelheid gerealiseerd. Een persoon met veel rood is een autoritaire leider en:

- In een wereld van hebben of niet hebben is het goed om veel te hebben



- Voorkomt schaamte, verdedig je reputatie en wees gerespecteerd
- Realiseert direkt je impulsen en behoeften
- Vecht om te winnen en zonder schuld om regels te breken
- Worstelt niet met consequenties die er misschien niet zijn

De kern van rood is: 'Leven is een jungle. Het is overleven en de fitste wint. Ik ben hard en verwacht van de mensen om mij heen dat zij dat ook zijn. Ik neem de leiding over mensen en buig hen naar mijn wil. Respect en reputatie zijn belangrijker dan het leven zelf, vermijd ten koste van alles dat jij je respect of reputatie verliest. Je doet wat je moet doen en doet nooit een stap terug. Je neemt wat je vindt dat van jou is en je doet wat je een goed gevoel geeft. Jij hoeft je geen zorgen te maken over wat nog niet gebeurd is.'

In het rode macht waarden gedreven systeem en organisatie cultuur werken leidinggeven en mensen vanuit "macht en controle" cultuur samen met de medewerkers aan het realiseren van de afgesproken opdrachten. De leidinggevendenden hebben hier alle macht over hun medewerkers. En de medewerkers opdragen wat zij zelf willen en laten doen. De betrokkenheid bij de organisatie is erg klein omdat er veel wantrouwen naar elkaar is en daarom zet niemand zich in voor de ontwikkeling van de organisatie. De cultuur van de organisatie kenmerkt zich door veel afhankelijke bang gedrag van de medewerkers naar de leidinggevendenden en van de leidinggevendenden naar de intimiderende leider. Iedereen kijkt continue naar boven omdat ze bang zijn een "klap" te krijgen. Bij deze macht cultuur hoort een intimiderende leidinggevende stijl, controle/autoritair management gedrag en afhankelijke bange medewerkers.

### **Blauw, taakgericht waardensysteem**

Het blauwe waarden systeem en blauwe organisatie cultuur en mensen streven naar orde en zekerheid en maakt mensen bereid zich op te offeren voor systemen die zekerheid verschaffen. Een persoon met veel blauw is een regelaar en:

- Zoekt betekenis en richting in het leven
- Volgt de afgesproken planning om later beloond te worden
- Wil order en stabiliteit brengen in alle zaken
- Controleert impulsiviteit en reageert op schuld gevoelens
- Benadrukt principes om volgens deze te leven
- Gebruikt plannen om mensen in te zetten

De kern van blauw is: 'Eén enkele richtinggevende kracht controleert de wereld en bepaald onze toekomst. Deze kracht geeft structuur en regelmaat voor alle aspecten van leven op deze aarde tot en met de hemel. Mijn leven heeft betekenis omdat het vuur van de verlossing in mij brandt. Ik volg het aangegeven pad wat mij verbindt

met iets wat veel groter is dan mijzelf (een overtuiging, traditie, geloof, organisatie, of beweging). Ik ben standvastig voor wat juist en goed is waarbij ik mij altijd onder geschikt maak aan de goede autoriteiten. Ik geef vrijwillig mijn verlangens op van dit moment vanuit de wetenschap dat ik weet dat ik later hiervoor beloond zal worden.'

Het blauwe waarden systeem en blauwe organisatie cultuur gaat uit van de gedachte dat de wereld een potentiële chaos is die geordend behoort te worden. De blauwe taakgerichte leider geeft het voorbeeld wat daarvoor nodig is: orde, structuur en toewijding. Voor de taak gedreven organisatie is een zeker mechanisme van werk belangrijk: afzonderlijke, gedefinieerde onderdelen moeten perfect in elkaar grijpen en aldus een efficiënte werkstroom in de organisatie vormen. Ieder onderdeel kent zijn eigen taak en verantwoordelijkheid en in samenwerking komen de onderdelen tot een voorspelbaar resultaat. Als onderdelen uitvallen kunnen zij vervangen worden want het werk is goed omschreven en gestructureerd.

Taakgerichte blauwe leiders zien zichzelf als dirigenten van musici die onder goede leiding kunnen komen tot een perfecte uitvoering van bekende composities. Harmonie door samenwerking geeft blauw een voldaan gevoel: als ieder het zijne doet en daarbij de maat en het tempo goed aangegeven krijgen kan een vloeiende uitvoering tot stand komen. Blauw leiderschap probeert toeval, improvisatie en eigen interpretaties in het werkproces uit te sluiten. Onzekerheden in de organisatie moeten tot een minimum gereduceerd worden omdat zij kwaliteit en efficiency bedreigen; alleen als iedereen weet wat hij doen moet en zich aan de regels houdt kan een optimale prestatie geleverd worden. Vanuit dit waarden bewustzijn zijn blauwe leiders sterk gemotiveerd om details in het oog te houden, medewerkers te controleren, variatie in aanpak te beperken en te zorgen voor betrouwbaarheid, tijdigheid en kwaliteit van het proces. In dat werk zitten veel onaangename kanten maar voor een taakgerichte leider is dat inherent aan zijn taak. Zijn plicht is immers om een betrouwbare productie te garanderen en dat is onvermijdelijk dat frivoliteiten en andere ondeugden hoe aantrekkelijk ook worden uitgebannen.

### **Oranje, resultaatgericht waardensysteem**

De oranje organisatie cultuur en mensen streven naar resultaat en succes. Een oranje persoon is een ondernemer en:

- Wil autonomie en onafhankelijkheid
- Zoekt naar het 'luxe' leven met veel luxe producten
- Ontwikkelt zich door te zoeken naar de beste oplossingen
- Gebruikt technologie en wetenschap om zijn leven te verrijken
- Speelt om te winnen en vind competitie leuk
- Leert door te doen en te ervaren wat werkt

Kern van oranje is: 'Ik wil vooruit komen en ik wil winnen om ergens te komen met mijn leven. De wereld is vol kansen voor mensen die elke dag ervoor gaan en risico durven te nemen. Niets is zeker maar als je goed bent en je speelt het spel slim dan vind je de beste kansen. Je moet in jezelf geloven en dan volgt de rest vanzelf. Jij kan jezelf niet laten vertragen door structuren of regels als je iets wilt bereiken. In plaats daarvan kan je persoonlijke ervaringen gebruiken om steeds beter te worden in wat je doet. Een belangrijke overtuiging is dat ik vertrouwen in mijzelf heb en de intentie heb om de wereld te veranderen. Verzamel daarvoor de data, ontwikkel een strategisch plan en ga voor het beste zijn'.

Bij het oranje waarden systeem en de oranje resultaten cultuur is de onderneming zakelijk, resultaatgericht en professioneel. Het belangrijke verschil tussen de blauwe taak gedreven organisatie cultuur en oranje resultaten organisatie cultuur is dat de teamleden/medewerkers zowel op hun werkzaamheden als hun professionele ontwikkeling op resultaten worden gestuurd. Voor hun werkzaamheden gebeurt dit vaak door duidelijke resultaten af te spreken en voor hun professionele ontwikkeling op basis van competenties. In deze organisatiecultuur heeft de medewerker meer zeggenschap over de resultaten die hij moet bereiken en zijn competentie ontwikkeling. Hij mag in gesprek gaan met zijn leidinggevende over hoe hij zich wil ontwikkelen. De leidinggevenden geeft nog steeds wel zijn allesbeslissende oordeel over de medewerker, zijn resultaten en ontwikkeling. Bij de resultaatgerichte en competentie-gerichte leidinggevende stijl heeft de medewerker meer inbreng in zijn werk en wordt hij niet alleen beoordeeld door zijn leidinggevenden maar ook door zijn collega's en zijn medewerkers. Hierdoor krijgt hij van meerdere kanten feedback die hem kunnen helpen om zichzelf te ontwikkelen. Dit gebeurt via organisatie-brede afgesproken functionele competenties, die hetzelfde voor iedereen in de organisatie zijn, waarmee vanuit 4 posities (vanuit de betrokkene zelf, vanuit de leidinggevende, en twee collega's/medewerkers) een 360 graden wordt gegeven op zijn professionele ontwikkeling. Hiermee krijgt hij niet alleen feedback van zijn leidinggevende zoals bij autoritair management maar van 3 andere kanten waardoor de mening van de leidinggevende door 4 gedeeld wordt. Alle mensen, van hoog tot laag, krijgen daardoor een objectiever beeld van zichzelf en met behulp van die informatie hebben zij een grotere kans om succesvol te groeien. De resultaatgerichte cultuur levert de mensen meer resultaten op, maar kan er ook voor zorgen dat de leidinggevenden en medewerkers alleen maar voor hun eigen resultaat gaan. De leidinggevende heeft uiteindelijk wel het laatste woord en is de uiteindelijke beslisser of iemand gegroeid is of niet.

## Groen, mensgericht waardensysteem

De Groene organisatie cultuur en mensen streven naar gelijkheid en harmonie. Een groene persoon is een groepsleider die zegt:

- Ontdek je innerlijke kracht en die van anderen
- Ga voor samenwerken en het ontwikkelen van een groep mensen
- Verdeel de middelen van de gemeenschap met iedereen
- Bevrijd mensen van hun dogma's en gierigheid
- Maak beslissingen door consensus te realiseren
- Ontwikkel je spiritualiteit en harmonie met anderen

Kern van groen is: 'Het leven is bedoeld om elk moment te leven. We kunnen allemaal begrijpen wie we zijn en hoe wonderlijk het is om een mens te zijn als we alleen maar accepteren dat iedereen gelijk en belangrijk is. Iedereen moet kunnen delen in het plezier van samen leven. Elke mens (spirit) is verbonden met anderen in de groep, elke ziel reist samen. De groep groeit bij het samenbrengen van alle levens vormen. Slecht gedrag en negatieve overtuigingen verdwijnen wanneer we in de persoon kijken en de rijkheid van die persoon ervaren. Vrede en liefde voor iedereen.'

Het belangrijkste kenmerk van een mens gedreven organisatie cultuur is dat de waarden van de organisatie bepalend zijn voor de samenwerking in de organisatie. In de waarden organisatie overlegt en ondersteunt de leidinggevende de medewerker vanuit de afgesproken waarden in het realiseren van zijn doelen. De organisatie wordt vanuit vertrouwen bestuurd en de waarden van de organisatie zijn de bindende factor die ervoor zorgen dat de organisatie nog harder kan groeien omdat iedereen vrijheid krijgt en verantwoordelijkheden kan nemen. Voor de leidinggevende is de waarden cultuur vaak het moeilijkste om aan te wennen omdat hij gewend is om het laatste woord te hebben. De waarden gedreven leidinggevende moet nu dienstbaar leidinggeven laten zien en de medewerker mag zelf ook aangeven welke persoonlijke ontwikkeling en resultaten hij wil en kan behalen. Daarbij worden gedragskenmerken per kernwaarden ontwikkeld. Hiermee weet iedereen precies welk gedrag gewenst is om de afgesproken doelen te realiseren. Door dit te doen geeft dit in de organisatie veel duidelijkheid naar elkaar en de klanten toe. Het grote voordeel van met waarden werken ten opzichte van competenties is dat de kernwaarden van de organisatie gekoppeld kunnen worden aan de kernwaarden van de mensen. Hierdoor kan de energie van alle medewerkers gericht worden op de realisatie van de strategie en de groei van het bedrijf. De medewerkers kunnen in deze cultuur meer hun eigen verantwoordelijkheid nemen en mogen ook veel meer hun eigen ideeën in de organisatie doorvoeren. Mensen weten nu heel duidelijk welke resultaten zij moeten halen en met behulp van welk gedrag zij dit mogen doen.

## **Geel, visie waardensysteem**

De Gele organisatie cultuur en mensen streven naar kennis en begrip van de complexe wereld. Een gele persoon is een inspirator en:

- Accepteert het onverwachte van de krachten uit de natuur
- Focust op functionaliteit, competentie, flexibiliteit en spontaniteit
- Vind een natuurlijke mix tussen conflicterende waarheden en onzekerheden
- Ontdekt persoonlijke vrijheid, los van andere mensen
- Ervaart het volledige leven op aarde met alle diversiteit en verschillende dimensies
- Wil geïntegreerde en open systemen hebben

De kern van geel is: 'De reden voor ons bestaan is om onafhankelijk te zijn, zo veel mogelijk kennis te verzamelen en zoveel mogelijk te zorgen voor anderen, als realistisch mogelijk. Tegelijkertijd ben ik mijn eigen persoon, verantwoordelijk voor en naar mijzelf en een eiland tussen andere mensen. Continue ontwikkeling langs een bepaald pad is belangrijker dan iets te hebben of te doen. Ik ben betrokken met de ontwikkeling van de wereld vanwege de impact die het op mijn leven heeft als onderdeel van het levende systeem. Daarbij is belangrijk dat de vitale kracht van de aarde aanwezig blijft die in gevaar gebracht wordt door de gezamenlijke effecten van de mensen levend vanuit de eerste 6 waarden systemen.'

In de innovatieve organisatie cultuur werken mensen samen vanuit hun gezamenlijke visie en persoonlijke passie om de organisatie te laten groeien. De talentvolle volwassen medewerkers werken met elkaar samen waarbij zij hun creatieve energie maximaal willen inbrengen om de gewenste resultaten voor de organisatie te realiseren. Zij kunnen vanuit hun essentie en inspiratie werken aan de afgesproken resultaten. Zij worden aangestuurd vanuit inspirerend leidinggeven wat voor leidinggevend moeilijk kan zijn omdat zij niet vanuit macht maar vanuit kracht moeten samenwerken. In deze innovatieve organisatiecultuur kunnen de leidinggevend en medewerkers continue hun maximale eigen authentieke kracht in de organisatie inbrengen. Het effect daarvan is dat de betrokkenheid bij de organisatie groot is en iedereen zijn energie en ideeën vrijwillig in de organisatie wil stoppen. In deze "vrijwillige" organisatie zie je dat mensen intensief en open met elkaar samenwerken omdat geld niet de alles overheersende factor is. Vanuit het management worden de mensen ook geen beperkingen opgelegd en vanuit delegerend inspirerend visionair leidinggeven geven de leidinggevend het vertrouwen aan hun mensen zodat zij kunnen doen wat zij willen doen. Zij worden als volwassen mensen gezien.

De inspirerende leidinggevende, die vanuit visie en authenticiteit werkt, wil dat de medewerker vanuit zijn passie zijn resultaten realiseert en zodoende maximaal

vanuit zijn gevoel kan bijdragen aan de groei van het bedrijf. Daarbij is de cultuur van vertrouwen zo sterk dat mensen elkaar ook direct feedback mogen geven die confronterend kan zijn voor de ander. De mensen durven en willen elkaar confronteren met hun nieuwe ideeën en gevoelens omdat zij op tijd willen veranderen en daar niet te lang op willen wachten. Zij willen veranderen voordat zij moeten veranderen. Zij willen niet wachten totdat zij in een macht organisatie zijn gekomen want daar voelen zij zich ongelukkig. Zij willen werken vanuit visie en als het noodzakelijk is vanuit waarden en resultaten management maar lager willen zij niet gaan. Elkaar confronteren is een belangrijk onderdeel van de organisatie cultuur en omdat een medewerker in deze groeistrategie alle kracht mag geven die in hem zit kunnen de confrontaties behoorlijk krachtig en sterk zijn. Alle medewerkers beantwoorden en bedienen ook zelf de klanten en daardoor ontstaat er een constante positieve stroom tussen de klanten en de organisatie, die ervoor zorgt dat klanten steeds weer terug komen bij de organisatie met nieuwe vragen.

Spiral Dynamics maakt onderscheid in ontwikkelstadia en beschrijft daarmee feitelijk een hiërarchie in ontwikkeling. Belangrijk is echter te zien dat Spiral Dynamics geen waardeoordeel geeft, en dus niet zegt dat het ene systeem beter of slechter is dan het andere en ook niet suggereert dat hogere systemen intelligenter zijn of macht moeten hebben over lagere systemen. Het onderkent slechts dat mensen evolueren en dat sommigen daarin verder zijn dan anderen. Dit stimuleert ons om niet te vechten tegen andere waardesystemen, maar leefomgevingen te creëren die een gezonde uiting en ontwikkeling van alle aanwezige waardesystemen mogelijk maken en de evolutie van het geheel dienen. Verder onderkent Spiral Dynamics dat de potentie van ontwikkeling in principe in iedereen aanwezig is. Met behulp van bovenstaande theorie van Beck & Cowan is een test ontwikkeld die op persoonlijk, team- en organisatie-niveau te gebruiken is om een beeld te krijgen van waar men nu in de ontwikkeling staat op de verschillende kleuren. Voor dit onderzoek heb ik deze Spiral Dynamics test gebruikt.



# Hoofdstuk 3

Onderzoeksresultaten van gerichte  
cultuurverandering bij Call Center

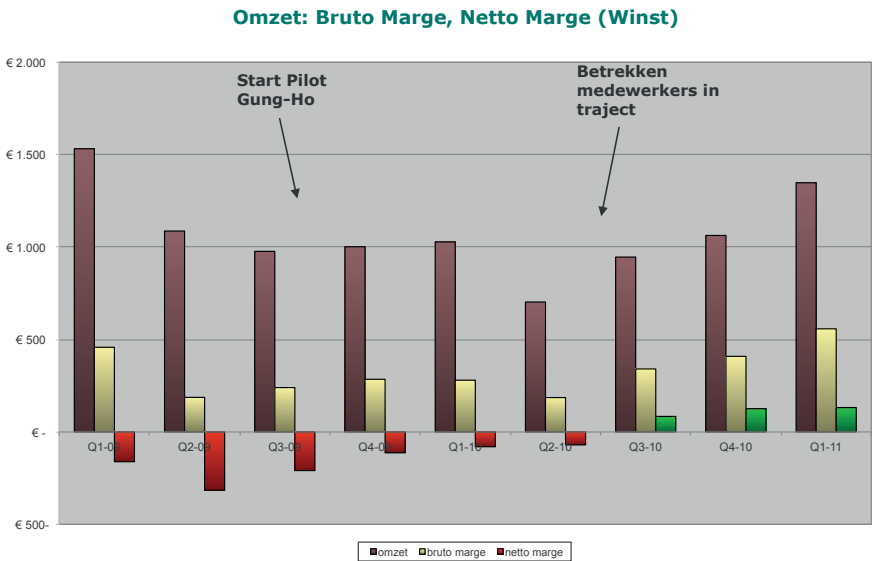


Voor de verschillende bedrijfseconomische doelstellingen van Call Center zijn vanaf januari 2010 de resultaten zo volledig mogelijk bij gehouden. Deze doelstellingen zijn: Omzet (bruto marge, netto marge, winst), Medewerker tevredenheid, Klant tevredenheid, Verloop, Verzuim en Verkoop.

In mei 2011 zijn op basis van deze meetgegevens per doelstelling van de beschikbare informatie grafieken gemaakt. Deze grafieken zijn gebruikt tijdens de betekenisgevende interviews met deelnemers uit de organisatie om de positieve- en negatieve-factoren per onderdeel te bepalen. Er zijn daarbij 12 interviews gehouden met een dwarsdoorsnede van de mensen uit de call center case organisatie: Client directeur, Client manager, trafficer, 2 agents, 6 doelenspecialisten, HRM manager, Planner, Financiël controller. De door hen genoemde positieve- en negatieve-factoren staan bij de grafieken met de resultaten van de doelstellingen.

### 3.1 Omzet en winst bij gerichte cultuurverandering

Onderstaande tabel laten de prestaties zien op het gebied van de financiële resultaten. Deze laat positief stijgende cijfers in 2010 zien. Het gerichte cultuur verander programma en het stellen van duidelijkere doelen hebben aanzienlijke betere financiële prestaties laten zien dan de jaren hiervoor. De organisatie is nu weer winstgevend. Onderstaand figuur laat de positieve resultaten zien van de cultuurverandering op het gebied van de omzet en winst.



**Positieve-factoren (+) en Negatieve-factoren(-) vóór 1 juli 2009 zijn:**

- Lage resultaten, lage bruto marge, hoog ziekteverzuim, hoog verloop en de operatie weinig constant.
- Instabiele klant relatie, waarbij veel werd gekeken naar korte termijn en wat er fout gaat.
- Veel wisselingen, veel wisselende teammanagers en agents, hoog verloop en instabiele organisatie. Worden veel uren gemaakt en hard gewerkt.
- Weinig zelfvertrouwen bij agents en in hun samenwerking omdat resultaten voor langere tijd niet gehaald werden.
- Weinig informatie over resultaten, agents kregen geen informatie over eigen functioneren en kregen alleen negatieve feedback van team managers als er niets goed was. Dan moesten zij meelopen over de vloer naar een spreekkamer en wist iedereen dat er iets niet goed met die persoon was. Dan kregen zij een negatieve beoordeling, moesten zij weer aan het werk, kregen zij meer controle en moesten zij na 2 weken weer een test doen en als zij die niet haalden werden zij ontslagen. Dit gaf veel druk en stress vanwege informatie gebrek en geen begeleiding om het beter te kunnen doen.
- Korte termijn veranderingen, externe advies organisatie ingezet om de organisatie beter te maken maar die creëden alleen korte termijn succes en na hun vertrek weer slechte cijfers.
- Opzeggen klant contract, de klant wilde het contract opzeggen omdat de resultaten niet voldoende waren.

**Positieve-factoren (+) en Negatieve-factoren(-) na 1 juli 2009 zijn:**

- + Duidelijke visie op organisatie, Er was een duidelijke visie van Operationele Directeur en Client Directeur m.b.v. Spiral Dynamics cultuur model op de gewenste organisatie cultuur, de gewenste organisatie cultuur verandering en samenwerking tussen directie, management en agents.
- + 3 duidelijke doelstellingen, aan het begin van het organisatie cultuur verander programma werden er 3 duidelijke doelstellingen: omzet (bruto marge), verkoop, team management voor het gehele klantenteam en alle medewerkers geformuleerd. Deze doelstellingen werden in een 'contract' gezet waaronder alle deelnemers (klantenteam en teammanagement) hun handtekening moesten zetten.
- + Grow Case sessies, de continue opleiding en begeleiding met de Grow case methodiek om te leren samen te werken en met organisatie modellen om de organisatie goed in te richten.
- + Wat gaat er goed, Elke sessie te beginnen met de vraag: Wat gaat er goed? Dat gaf een positieve focus in plaats dat er werd gekeken naar wat er fout ging.
- + Meer Informatie delen, Doordat er veel meer openheid werd gegeven over de resultaten van de organisatie en doordat er steeds minder teammanagers waren,

werd iedereen gedwongen meer met onderling te communiceren en samen vragen en problemen van klanten op te lossen.

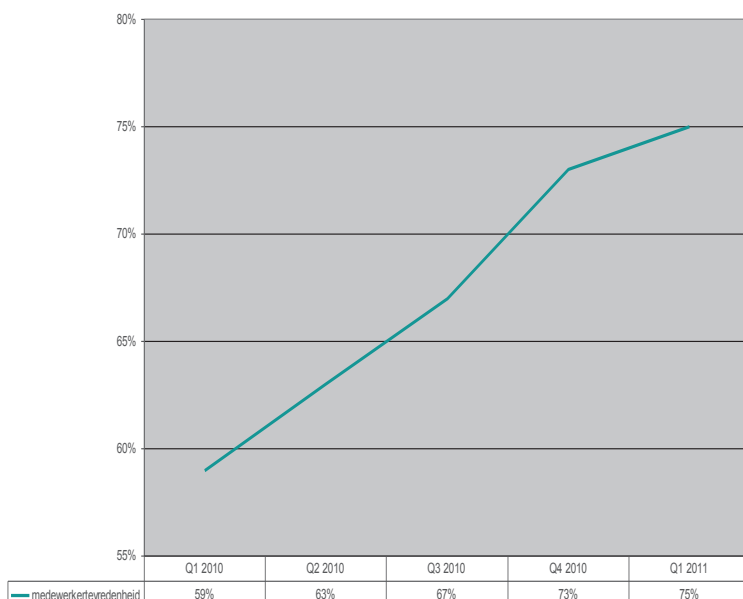
+ Meer onderlinge samenwerken, Naar mate er minder team managers waren gingen de agents meer samenwerken. Er werden kleine teams gevormd met team coordinatoren. Dat creëerde stabiliteit in de organisatie en had een positief effect op het verloop. Het verloop van de agents ging omlaag.

- Q1-2010 Minder verkoop, na de zeer goede verkoopresultaten in kwartaal 3 en 4 van 2009 daalde de verkoop in kwartaal 1 van 2010. Toen ging de eerste teammanager uit functie en werden agents als doelenspecialisten bij het organiseren van de eigen organisatie betrokken.

+/- Q2-2010 Minder uren, in kwartaal 2 van 2010 krijgt het Call Center minder telefoontjes van de klant te verwerken vanwege de vakantie periode waar de klanten van de opdrachtgever minder bellen om vragen te stellen en informatie aan te vragen.

### **3.2 Medewerkertevredenheid (MTV) resultaten bij gerichte cultuur verandering**

Vanaf 1 januari 2010 is Call Center begonnen met het meten van de medewerkertevredenheid. Onderstaande figuur laat de resultaten zien van de cultuurverandering op het gebied van Medewerkertevredenheid. Gemotiveerde agents medeverantwoordelijkheid maken voor hun eigen call center organisatie en duidelijke bedrijfswaarden en gedragsregels met resultaatgerichte doelen afspreken hebben op dit gebied ervoor gezorgd dat er een hogere medewerker tevredenheid is gekomen. Daarbij heeft 96% van de medewerkers aangeven dat de werksfeer goed is, 93% voelt zich betrokken, 91% vindt de samenwerking goed en 98% voelt zich verantwoordelijk voor de te behalen resultaten.

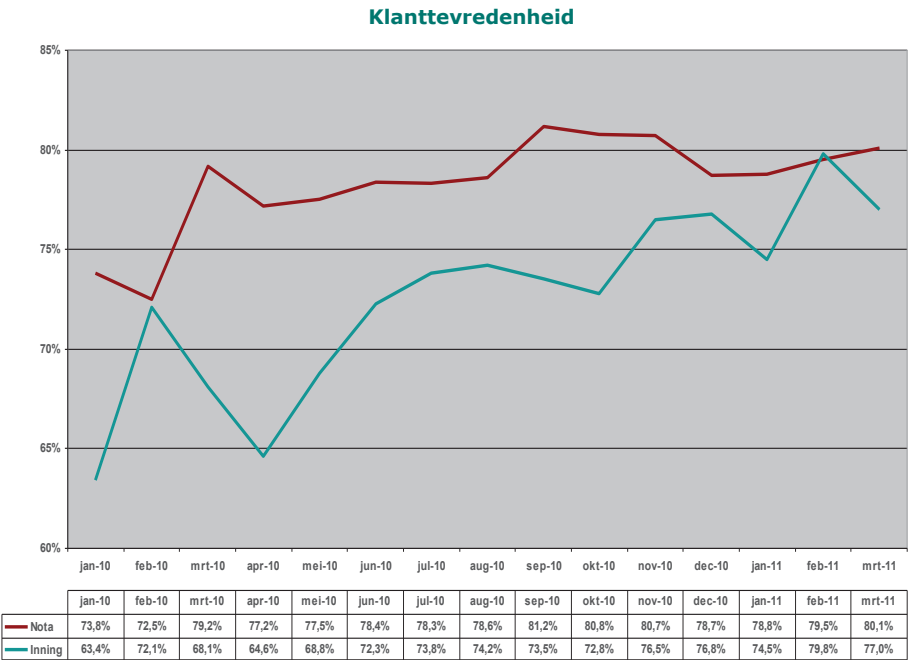


### Positieve-factoren (+) en Negatieve-factoren(-) bij medewerkertevredenheid resultaten zijn:

- + Aandacht voor elkaar. De betrokkenheid is omhoog gegaan omdat er nu goed wordt samen gewerkt en er positieve feedback aan elkaar wordt gegeven.
- + Veel goede feedback. Elke week wordt er met elkaar naar de resultaten van de organisatie gekeken en met elkaar besproken. Hierdoor weten de agents wat zij goed en beter kunnen gaan doen.
- + Succesvolle resultaten. Door goede resultaten op de verschillende doelstellingen neemt het zelfvertrouwen van de agents toe en stijgt de tevredenheid.
- + Werksfeer is goed. Alle geïnterviewden geven aan dat er nu een goede werksfeer is.
- + Goede onderlinge ondersteuning. Als een agent een vraag heeft wordt hij of zij gelijk geholpen door een collega agent.
- + Meer behandeltijd. De agent mag meer tijd besteden aan de klant (behandeltijd naar 600 sec.) waardoor er minder stress is en hogere kwaliteit geleverd kan worden.

## 3.3 Klanttevredenheid (KTV) resultaten bij gerichte cultuur verandering

Vanaf 1 januari 2010 is Call Center begonnen met het meten van de klanttevredenheid. Onderstaande figuur laat de resultaten zien van de cultuurverandering op het gebied van klanttevredenheid.

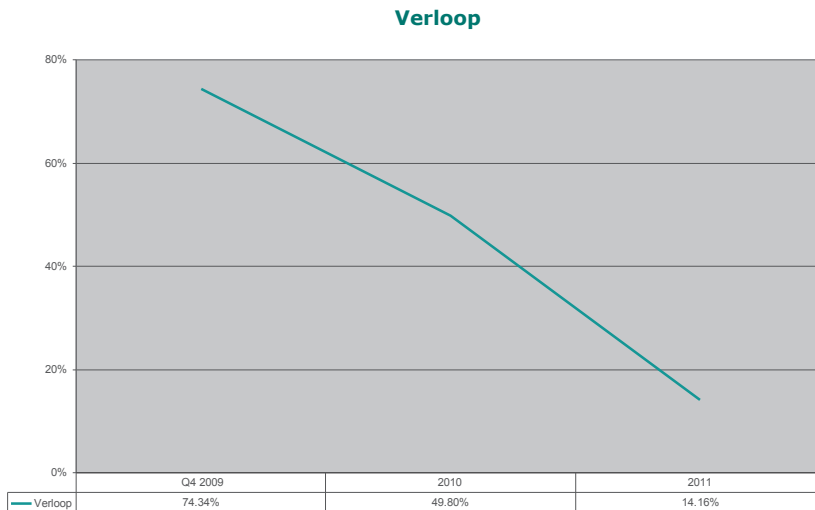


**Positieve-factoren (+) en Negatieve-factoren(-) bij klanttevredenheid resultaten zijn:**

- + Makkelijker met extra kosten voor klanten. Kosten die voor de klant gemaakt worden hoeven niet altijd niet of minder in rekening gebracht te worden bij klant.
- + Klant sneller en beter helpen. Alle agents kunnen nu vanuit het informatie systeem SAP de klanten bedienen en kunnen hierdoor meer zelf doen. Zij hoeven niet meer naar de team manager of vloercoach te lopen en te wachten op antwoord waardoor de klant lang moet wachten en ontevreden wordt.
- + Tevreden medewerkers geeft tevreden klanten. De agents zijn nu meer tevreden en zij kunnen de klanten vanuit hun eigen en gezamenlijke klanttevredenheid bedienen. Zij geven aan: “als ik mij goed voel, gaan de gesprekken goed en als ik mij niet goed voel, gaan de gesprekken met de klanten slecht gaan”.
- + Agents krijgen veel sneller feedback. Elke agent ontvangt nu 1 x week zijn klant tevredenheid cijfers en weet precies hoe hij nu scoort. Hij kan zelf zijn cijfers analyseren tot op gesprek en klant niveau en krijgt ondersteuning van de collega agents.
- + KTV bonussen gehaald en gedeeld. De bonussen die in het contract met de klant zijn afgesproken worden nu gedeeld met alle medewerkers van de Call Center organisatie.

### 3.4 Verloop resultaten bij gerichte cultuur verandering

Vanaf 1 januari 2010 is Call Center begonnen met het meten van de verloop bij de agents. Onderstaande figuur laat de resultaten zien van de cultuurverandering op het gebied van verloop van agents. Verloop geeft aan de hoeveelheid agents die uitstromen ten opzichte van de totale populatie agents van het Call Center. Bij een verloop van 80% worden 80 van de 100 agents vervangen binnen 1 jaar. Gedurende het cultuurverandertraject is een sterke verbetering te zien, weergegeven met de dalende lijn in onderstaande grafiek. De agents willen graag blijven werken omdat zij veel tevredener zijn over hun werk en de organisatie.



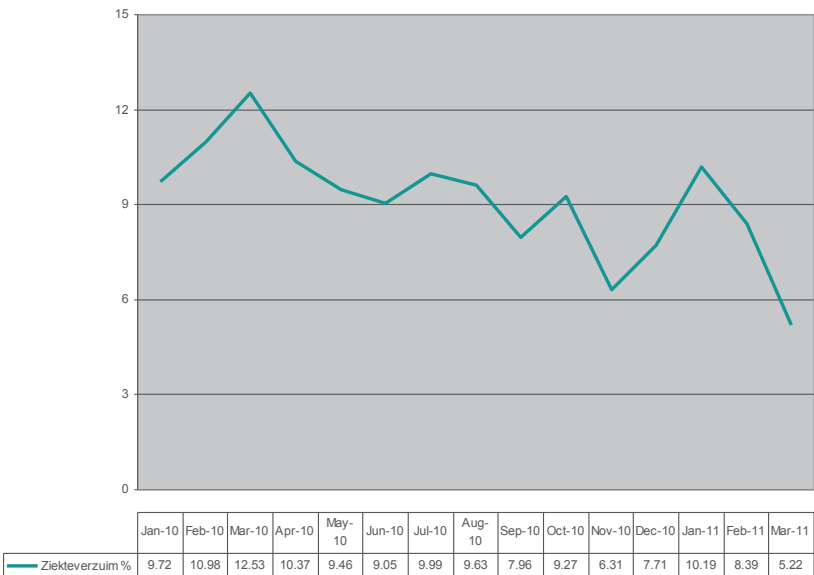
#### Positieve-factoren (+) en Negatieve-factoren(-) bij verloop resultaten zijn:

- + Goede agents. Er worden nu goede agents uitgekozen, getraind en begeleid die willen blijven omdat ze het werk goed kunnen uitvoeren.
- + Goede werk druk. De werkdruk is nu veel beter omdat er veel meer informatie is over wat goed gaat en wat niet goed gaat. Ook het wegvallen van teammanagers verminderde stress omdat zij vaak voor veel onduidelijkheid zorgden door hun negatieve feedback.
- + Meer zelfsturing. Omdat de agents zelf hun werkzaamheden mogen organiseren hebben zij een groter gevoel van controle.
- + Veel samenwerken. De agents organiseren het werk samen met elkaar en dat geeft meer verbondenheid.
- + Positieve aandacht. De werksfeer is leuker geworden door complimenten, feestjes, samen een dag naar de dierentuin, kerstcadeau's voor iedereen, verjaardagskaart en taart.

- Gemiddeld Salaris. Het salaris bij Call Center ligt lager dan de markt en daardoor gaan mensen weg.
- Jonge mensen/studenten. Jonge agents (leeftijd tussen 18 – 24 jaar) zijn zoekend en willen verschillende banen uitproberen. Daarom gaan zij sneller weg.
- Weinig doorgroei mogelijkheden. Agents kunnen nauwelijks doorgroeien naar een hogere functie, kunnen zich weinig ontwikkelen of meer verdienen.

### 3.5 Verzuim resultaten bij gerichte cultuur verandering

Vanaf 1 januari 2010 is Call Center begonnen met het meten van verzuim. Onderstaande figuur laat de resultaten zien van de cultuurverandering op het gebied van verzuim. Er is een daling van het verzuim gekomen van maart 2010 tot november 2010 van 50%. In maart 2010 was het verzuim 13% en in maart 2011 was dit 5%. De belangrijkste oorzaak is dat er een gezamenlijke focus is gekomen om een gezonde en ondersteunende werkomgeving te ontwikkelen. Agents werden bij kort verzuim gelijk goed begeleid waardoor zij snel weer aan het werk konden en niet in lang verzuim kwamen.



**Positieve-factoren (+) en Negatieve-factoren(-) bij verzuim resultaten zijn:**

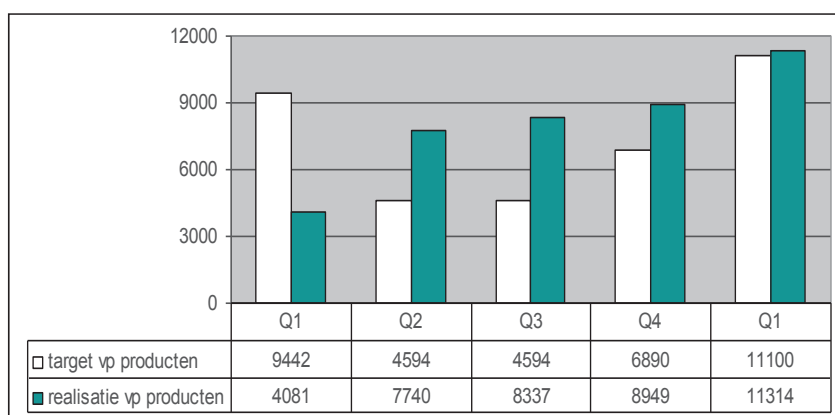
- + Aandacht geven. Mensen die ziek zijn krijgen nu een kaartje, worden gebeld en krijgen thuis bezoek, wat positief ervaren wordt.
- + Goede werksfeer. Door de goede werksfeer op de vloer geven mensen aan minder snel ziek te worden.

- + Willen werken. Mensen voelen zich betrokken bij de organisatie. Zij ervaren bij een paar dagen afwezigheid dat zij achter lopen bij de organisatieontwikkelingen. Dit willen zij voorkomen en daarom komen ze ook werken als zij zich niet 100% voelen.
- + Geen lang verzuim. De mensen die lang ziek waren zijn nu allemaal weer beter.
- +/- 3 x ziek zijn ontslag. Mensen die vanuit een uitzendorganisatie bij het Call Center als agent werken mogen contractueel maximaal 3 keer ziek zijn in een jaar. Dit zorgt ervoor dat zij hun uiterste best doen om gezond te blijven.
- +/- Verlof dag opnemen. Wanneer mensen zich ziek melden wordt er gevraagd om deze dag als verlof op te nemen. Daarmee blijft het verzuim laag.
- +/- Echt ziek, echt verzuim. Als agents echt ziek zijn willen zij zich ziek kunnen melden en op een positieve manier ondersteund worden.

### 3.6 Verkoop resultaten bij gerichte cultuur verandering

Vanaf 1 januari 2010 is Call Center begonnen met het meten van verkoop van de agents aan de telefoon. Verkoop aan de telefoon wordt in het Call Center klantgericht adviseren of KGA genoemd. Onderstaande figuur laat de resultaten zien van de cultuurverandering op het gebied van de verkoop door de agents aan de klanten. Onderdeel van het cultuurverandertraject was een nieuw incentivebeleid, waarbij de agent een financiële beloning kreeg bij iedere gemeten succesvolle verkoop aan de klant. Verkoop was in 2010 14% boven jaar target. In het eerste kwartaal van 2011 is de verkoop nog beter gegaan dan afgesproken in de kwartaal doelstelling en het Call Center doet 72% van alle verkopen van de opdrachtgever.

**VERKOOP (KGA)**





**Positieve-factoren (+) en Negatieve-factoren(-) bij verkoop resultaten zijn:**

+ Goede aanbiedingen voor de klant. Bij goede aanbiedingen voor de klant is het makkelijker om goed te verkopen.

+ Uitdagende en haalbare verkoop doelen. Er zijn duidelijke en haalbare doelstellingen geformuleerd waardoor het verkopen aan de klanten voor de agents een uitdagend spel is geworden.

+ Goed incentive beleid. Er is een duidelijk een goed incentive beleid voor de verkoop van producten en diensten. Er wordt aan het eind van iedere week uitbetaald en dit motiveert de agents om meer te verkopen.

+ Meer agents verkopen. Aan het einde van het cultuurverandertraject verkoopt 70% van de agents. Dit is twee keer zoveel als aan het begin van het traject.

+/- Resultaten Incentive. Het huidige incentive beleid is alleen gericht op de verkoop resultaten van een agent en niet op het gedrag van de agents. Hierdoor bestaat het risico van drammerige agents die de klant onder druk zetten om te kopen. Voor nog betere resultaten en klantgericht gedrag is een incentive beleid nodig dat beloont op gedrag en resultaten.

- Niet verkopende agents. 20 tot 30% van de agents verkoopt aan het einde van het traject nog steeds niet.

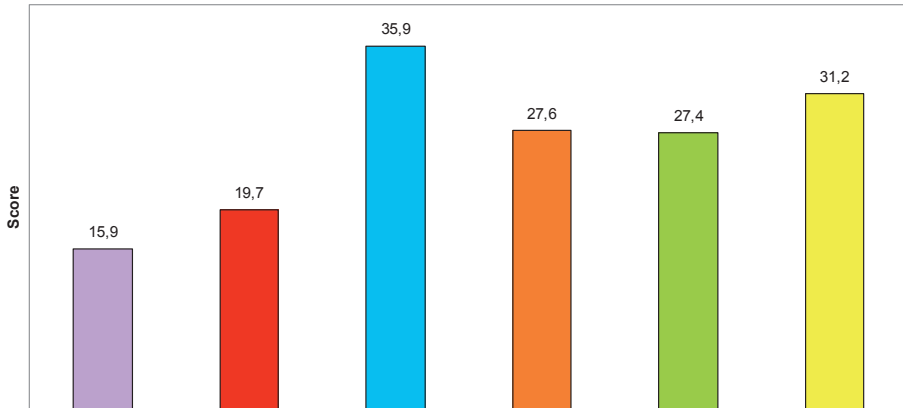
### **3.7 Spiral Dynamics organisatiecultuurscan klantenteam 2009 - 2010**

Bij de start van het cultuur verander programma in augustus 2009 hebben de deelnemers van het klanten team een onderzoek gedaan met behulp van Spiral Dynamics organisatie cultuur scan. Na 1 jaar is de Spiral Dynamics organisatie cultuurscan in september 2010 opnieuw door de deelnemers van het klantenteam gedaan.

### Spiral Dynamics organisatiecultuurscan klantenteam augustus 2009

In augustus 2009 hebben de deelnemers van de gerichte cultuurverandering in het Call Center klantenteam een cultuurscan gemaakt en de resultaten daarvan zijn als volgt:

SDI Waardesystemen Call Center Klantenteam 2009

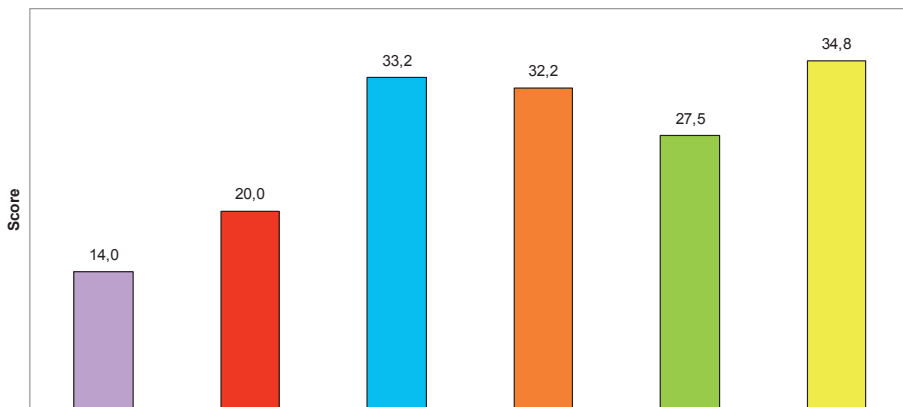


Het klantenteam is voornamelijk gericht op hiërarchie (blauw), in tweede instantie op een flexibele manier van werken (geel), ten derde gericht op resultaten halen (oranje) en als vierde gericht op samenwerken (groen).

### Spiral Dynamics organisatiecultuurscan klantenteam september 2010

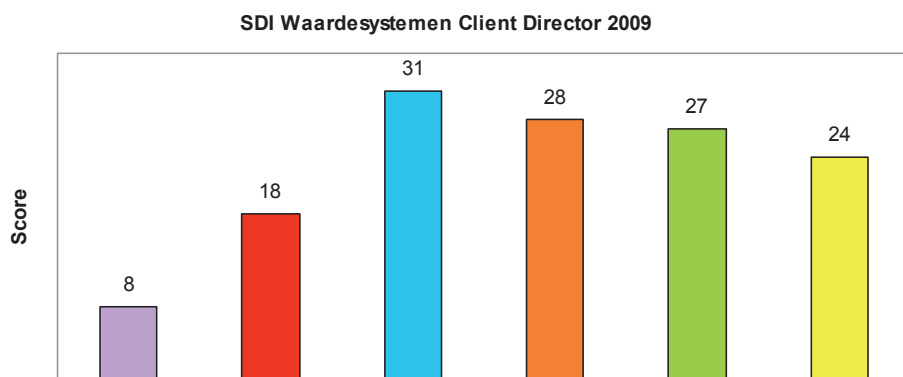
In augustus 2010 is opnieuw een cultuurscan van het klantenteam afgenomen en is een vergelijking gemaakt met de cultuurscans van augustus 2009. Hieronder zijn de uitkomsten van de Spiral Dynamics organisatiecultuurscan september 2010:

SDI Waardesystemen Call Center Klantenteam 2010

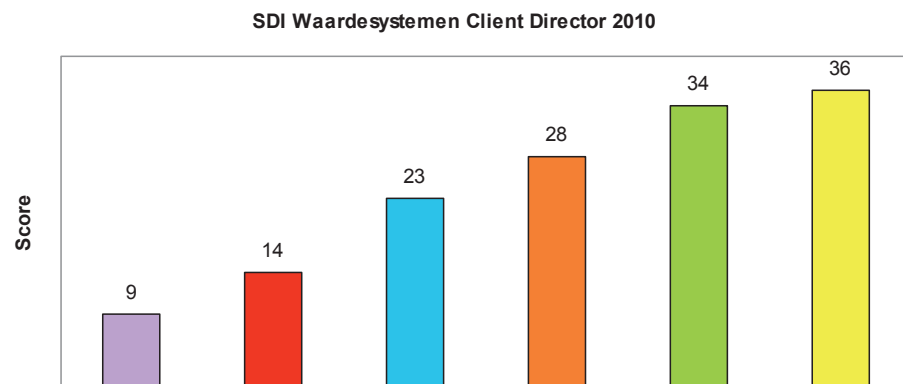


Uit de cultuurscan bleek dat er een verandering had plaatsgevonden:

1. In de waardesystemen van de klanten team leden is van juli 2009 tot september 2010 een duidelijke groei waarneembaar van oranje; 27,6 – 32,2, en groen; 27,4 – 27,5 en geel 31,2 -34,8. Blauw is gedaald van 35,9 naar 33,2.
2. Uit de analyse blijkt dat dit komt door de persoonlijke ontwikkeling van de belangrijkste deelnemers van het klantenteam. Hun dominante waarden systemen waren veranderd van 4 blauw, 1 oranje, 1 geel naar 2 blauw, 2 oranje en 2 geel.
3. De Client Directeur heeft zich het meest ontwikkeld van alle kernteam leden. Hij laat een sterke ontwikkeling zien van blauw als eerste cultuur kleur naar geel als eerste kleur een jaar later. Zijn Spiral Dynamics score was in juli 2009:



Zijn Spiral Dynamics score in september 2010 was:



1. In de waardesystemen van de Client Directeur is van juli 2009 tot september 2010 een duidelijke groei waarneembaar van groen; 27 – 34 en geel; 24 naar 36. Blauw is gedaald van 31 naar 23 en oranje is gelijk gebleven op 28.

### 3.8 Antwoorden op open vragen aan deelnemers cultuur verandertraject

Bij de start van het cultuurverander programma hebben alle deelnemers een onderzoek met vijf open vragen over hun organisatie en organisatie cultuur gehad. De open vragen waren: Hoe is de organisatie ontwikkeling? Hoe resultaatgericht is de organisatie? Hoe ontwikkelen de mensen zich? Hoe is de organisatie cultuur? Wat zijn onze verbeter punten? Elke 4-6 maanden heeft het onderzoek met dezelfde vragen over de organisatie plaats gevonden, totaal 4 keer. Dit onderzoek had tot doel om van de deelnemers te horen en vast te leggen hoe zij het cultuur verandertraject voor de ontwikkeling van de organisatie en de mensen ervaren. Een tweede afgeleid doel was om deze uitkomsten met de opdrachtgever te bespreken zodat hij een goed beeld kreeg waar zijn agents in hun ontwikkeling op dat moment stonden. De vragen zijn bewust open geformuleerd om de agents niet te sturen en zelf hun antwoorden te laten ontdekken en op te schrijven. Dit is aan het begin van dit onderzoek besproken en afgesproken met de promotie begeleiders. Onderstaande uitkomsten zijn verbatim weergegeven zodat de mening van de deelnemers juist naar voren komt.

#### 3.8.1 Beleving van de deelnemers van de organisatie ontwikkeling?

##### Hoe is de organisatie ontwikkeling in oktober 2009?

- o Bewustwording van de agenten voor resultaatgericht werken is toegenomen en gerichte cultuurverandering is bij iedereen bekend.
- o Agenten komen naar de teamleiders toe en stellen vragen.
- o Teamleiders zijn pro-actiever naar de Planning toe.
- o Groepsgevoel is omhoog gegaan en betrokkenheid onderling is groter.
- o Verkoop gaat goed en opbrengst nu meer dan 7000 euro per week (target 3500 euro)
- o Contact met de agenten onderling is dieper en beter.
- o Implementatie van verkoop door de agent aan de klanten is ingezet waarbij de agent meer zelfsturend is.
- o Doelgericht verkoopgericht werken spreekt de agenten aan (van 20% naar 40% van de gehele agents groep omhoog gegaan).

##### Hoe is de organisatie ontwikkeling in Januari 2010?

- o Samenwerking cq teamgevoel is weer beter geworden.
- o Bewustwording van agents en teammanagers van de doelen en het belang hiervan is toegenomen.
- o Agents werken nu meer mee aan de organisatie veranderingen.
- o Iedereen is zich meer bewust van eigen communicatie.

- o Meer bekendheid en gedrevenheid over verlies en winstrekening van de organisatie.
- o Betere samenwerking / communicatie tussen teammanagers en planning.
- o De klant ziet een duidelijke verbetering in de samenwerking.

#### **Hoe is de organisatie ontwikkeling in Augustus 2010?**

- o Call Center “huis op orde”, agents meer ondernemersgericht en stralen meer trots uit.
- o Betere sfeer, hogere verkoopcijfers, hogere bruto marge, pluim aan iedereen!
- o Agents willen zelfsturend zijn en doen mee.
- o Organisatie is mee aan het bewegen en wordt resultaatgerichter.
- o Klant beweegt mee, groei op waarden en gedrag kant.
- o Wij zijn meer groen vanuit Spiral Dynamics cultuur model.
- o Verantwoordelijkheden liggen lager bij de agents en er is meer begrip.
- o Eigen sterkte en kansen worden meer opgepakt, hierdoor hebben zwakte en bedreigingen minder invloed.
- o Meer oog voor balans in zakelijke/persoonlijke betrokkenheid bij agents.
- o We maken duidelijke afspraken en komen ze na. We geven elkaar meer complimenten.
- o Ik ben oke-jij bent oké overtuiging van jezelf en elkaar werkt erg goed. Wat gaat er goed vraag? belangrijk hiervoor bij de sessies.
- o Grow cases worden meer gebruikt en zijn belangrijk voor de organisatie ontwikkeling.
- o Plezier komt terug en vele handen maken licht werk.
- o Kortere lijnen tussen vloer en management.
- o Nu meer innovatie en new business nodig.

#### **Hoe is de organisatie ontwikkeling in December 2010?**

- o Samenwerken met de opdrachtgever is nu veel beter, veel meer oranje en groene waarden relatie.
- o We worden elke maand weer gezonder, ook in de winter.
- o Meer energie en meer lol in het werk.
- o Goede verkoop resultaten, goede leiding, goede bruto marge, de sfeer is goed en de lijnen zijn kort, veel prettiger allemaal.
- o Goede sfeer, samenwerking en communicatie
- o Samenwerking, goede sfeer en goede resultaten.
- o Door meer zelfstandigheid betere resultaten en meer bewust van je eigen doen en laten.
- o De sfeer is goed, veel nieuwe collega's en er is veel collegialiteit.

- o Forse ontwikkeling ontstaan op de waarden en gedrag kant bij het management klant team en op de werkvloer.
- o Medewerkers die deze ontwikkeling niet willen/kunnen maken geen deel meer uit van het team.
- o Er blijft het risico dat we minder gaan samenwerken vanwege innovatieve, individuele en resultaatgerichte mensen en dus alert blijven.
- o Afspraken worden nu ook echt nagekomen.
- o Meer doelgericht en meer op de waarden wordt er gewerkt.
- o We moeten constant veranderingen door blijven voeren.
- o Door verder te gaan op de waarden en gedragskant worden de resultaten veel beter.

### **3.8.2 Beleving van de deelnemers van de organisatie resultaatgerichtheid?**

#### **Hoe resultaatgericht is de organisatie in oktober 2009?**

- o Het concreet maken en concreter vertalen van de gewenste resultaten naar de agenten heeft een positieve invloed gehad op de resultaatgerichtheid.
- o Voor de verkoop is duidelijker geworden wie waarvoor verantwoordelijk is. Bijvoorbeeld Team Management is verantwoordelijk voor het bijhouden van de resultaten per uur. We blijven er daardoor ook scherp op. Hierdoor blijft er aandacht voor de verkoop met positief effect op de resultaten.
- o Verkoop doelstelling gehaald en kan nog verbeterd worden.
- o Door duidelijke afspraken te maken over de verkoop worden de waarden-
- o agenten zich duidelijker bewust van hun resultaatgerichtheid.
- o Klant Tevredenheid wordt keihard aan gewerkt, zal zich als olievlek uitbreiden als het goed geformuleerd is (lastig).
- o 10% team management op de werkvloer wordt gerealiseerd.
- o Team management ingedeeld op kosten, groei omzet, nieuwe omzet. Team management ingedeeld op agenten voor instroom, doorstroom en uitstroom.
- o Incentive beleid is ontwikkeld om resultaten verder te verhogen.

#### **Hoe resultaatgericht is de organisatie in Januari 2010?**

- o Financieel resultaat fors boven verwachting.
- o Verkoop doorgestegen naar > € 1,- per ingezet uur.
- o Ureninzet blijft tussen 100 – 102% en er kan meer gefactureerd worden naar de klant.
- o Behandel tijd nota blijft op norm, inning nog te hoog maar medewerkers vragen zelf om ondersteuning.
- o Bruto marge vasthouden op 30%. Dit is de afgelopen 150 weken binnen het klanten team slechts 3 keer gerealiseerd

- o Groei naar resultaatgerichte organisatie:
- o Sterk verbeterd financieel inzicht door het hele team;
- o Niet meer facturabel inzetten dan contract ons veroorloofd;
- o Strak sturen op netto ureninzet;
- o Pro-actief klant benaderen voor extra werk;
- o Slim factureren:
  - Facturatie nu op basis van check: 4% idle teruggewonnen;
  - IT issues: Klant betaald;
  - Eventuele malussen ter discussie stellen; deels of niet betalen;
- o Sterk verbeterd sales potentieel door meer focus op resultaten te brengen
- o Omzet en BM nog steeds achter op jaarplan.
- o Ziekte verzuim blijft rond de 10% waarvan 8% langdurig verzuim is.
- o Kennis computer ICT systeem nog niet helemaal op norm, trainingen vinden momenteel plaats.
- o Omzet vermindering discussie nog niet afgerond, maandag a.s. vindt hierover het eerste gesprek plaats met klant.
- o Klant moet wennen aan een meer resultaat gerichter Call Center.

#### **Hoe resultaatgericht is de organisatie in Augustus 2010?**

- o Groei naar behalen resultaten ingezet en zichtbaar. Resultaten beginnen stabiel te worden, moeten doorgroeien.
- o Positieve trend in verhoging bruto marge en netto marge.
- o Organisatie breed worden zaken overgenomen.
- o Contract met de klant wordt verlengd voor 1 jaar.
- o Nog meer aan eigen verantwoordelijkheid werken.
- o Klantteam heeft nu goede onderlinge afspraken en spreken elkaar daarop aan. Met de agents op de vloer kan dit nog beter.
- o Doelenspecialisten hebben een belangrijke rol in resultaatgericht samenwerken.
- o Meer verkoop door meer agents alleen borglijst op dit moment te groot, vereist aandacht.
- o Facturatie naar de klant gaan we nu uit van eigen kracht en levert veel geld (terecht) op. We gebruiken en vertrouwen nu veel meer op onze eigen systemen.

#### **Hoe resultaatgericht is de organisatie in December 2010?**

- o Het gebruikte resultaten model geeft feilloos aan waar e.e.a. niet goed is geregeld en sluit exact aan op de groei-aanpak.
- o De resultaten aanpak is hanteerbaar voor al onze doelen en zonder deze aanpak ben je niet in control.

- o Resultaten zijn goed: forse daling van behandeltijd, geen boetes, borgen in behandeltijd, maximaal factureren 93% ipv 89%.
- o Er is nu een stabiele goede brutomarge en geen grote dalingen meer.
- o Doelen zijn nu duidelijker waardoor resultaten worden geboekt en er geen energie weg lekt.
- o Resultaat en financieel bewustzijn was een 4 en is nu een 8. Grow case aanpak heeft hier veel bij geholpen.
- o We zijn nu meer toekomstgericht in het vaststellen van onze doelen en resultaten.
- o De 3 belangrijkste doelen hebben we behaald, klant tevredenheid, verkoop en behandeltijd, daarnaast vele andere doelen zoals bijv. betalingsregelingen. Het grootste doel is ook gehaald en dat is een gezond project te zijn.
- o De actuele realisatie komt dicht bij de gewenste realisatie.

### **3.8.3 Beleving van de deelnemers hun ontwikkeling?**

#### **Hoe ontwikkelen de mensen zich in oktober 2009?**

- o De agents worden wekelijks ingedeeld op hun waarden/gedrag kant en resultaten-kant. We hebben nu een veel duidelijker beeld waar agenten op resultaten en gedrag staan.
- o Een aantal agenten heeft door de nieuwe waarden resultaten gerichte aanpak al laten zien te kunnen groeien. Door de indeling is het overzichtelijker om de insteek naar agenten te maken. Er is beweging gekomen.
- o Het plaatsen van agents in groepen (van goed naar slecht) maakt het eenvoudiger om in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van de agent.
- o Er heeft een verandering voorgedaan in de groep. Waar velen tot de minder goede wat betreft waarden en resultaten behoorden, heeft er een verschuiving plaatsgevonden naar goed. Kortom: een groter deel wil mee doen.
- o De Call Center kernwaarden en verkoop methode toepassen maakt het proces van beoordeling uniformer en voorkomt willekeur van bepaalde team managers naar agents.
- o Bijna alle minder goede en slechte agents doorlopen nu een traject om buiten Call Center of naar goed te gaan. Dit mede door de bewustwordingsfasen.

#### **Hoe ontwikkelen de mensen zich in Januari 2010?**

- o Focus voor meer ondernemerschap van de agents.
- o Management (klantteam) past de faciliterende stijl van leiding geven toe.
- o Agents hebben meer zelfdiscipline en nemen meer verantwoordelijkheid.



- o Waarden – resultaten aanpak maakt het beoordelingstraject uniformer en objectiever. In de huidige agent analyse ronde zal 1/3 van de populatie “verbetering vereist “ gaan scoren.
- o Alle minder goede en 12 á 14 slechte agents doorlopen nu een extern gericht oriëntatietraject of zitten in een verbeterplan richting goed.
- o Agents zijn (deels) bewust incompetent.

#### **Hoe ontwikkelen de mensen zich in Augustus 2010?**

- o Veel mensen zijn in beweging gekomen. Een aantal ook niet.
- o Mensen die in beweging komen willen zelfstandig zijn (2e evaluatie).
- o Omslag van saboteren naar meewerken/denken/samenwerken.
- o Mensen voelen zich nu meer persoonlijk betrokken en stralen rust uit.
- o Er moet meer gewisseld worden en in hoeverre belemmeren wij, klantenteam, de groei?
- o Door aanspreken op gedrag en Call Center waarden is er een beter resultaat.
- o Doelen zijn helder alleen worden niet allemaal gehaald. De resultaat-gerichtheid moet nog doorgroeien.
- o Meer zelfdiscipline agents en zij nemen meer verantwoordelijkheid.
- o Meer goede agents meer resultaat en kennis-gericht.
- o Hoogste niveau is moeilijk haalbaar voor agents, meer ondersteuning nodig. Zeer slechte agents niet meer aanwezig.

#### **Hoe ontwikkelen de mensen zich in December 2010?**

- o Beweging van de medewerkers en organisatie van minder goed op resultaten en Call Center waarden gedrag naar goed. Het totaal aantal agents naar zeer goed groeit langzaam.
- o Aantal medewerkers blijven hardnekkig in de minder goed positie zitten, deze moeten onze organisatie gaan verlaten.
- o De groep goede agents is een zeer goede populatie waar veel mee te verdienen is zowel op waarden en sfeer als op de resultaten kant.
- o Ontwikkeling medewerkers vraagt blijvende investeringen.
- o Veel blijde gezichten bij de klant medewerkers en enthousiaste doelen specialisten, die steeds resultaatgerichter worden.
- o Enthousiaster was 10% en is nu 90% bij de medewerkers.
- o Gedrag van de mensen is echt veranderd.
- o We zijn gegroeid op zowel de Call center waarden en gedrag als de resultaten kant.

### **3.8.4 Beleving van de deelnemers van de organisatie cultuur?**

#### **Hoe is de organisatie cultuur in oktober 2009?**

- o De samenwerking bij iedereen is absoluut vergroot de afgelopen 2 maanden en ik merk dat het gemeenschappelijke doel bij iedereen een stuk helderder is.
- o Er wordt veel meer gelachen de afgelopen weken en de sfeer is wat mij betreft sterk verbeterd.
- o Agents met een hoge waardering op de waarden/gedrag kant worden zich steeds meer bewust van hun resultaatgerichtheid. Dit komt omdat wij de agents hierop aanspreken op de Call Center waarden, waarvan het maken en nakomen van afspreken er één is.
- o Het is duidelijk geworden waar we stonden en nu staan t.o.v. wat we willen.
- o Het samen de groeicurve doorgaan heeft een grote invloed op het wij-gevoel. Dit zal zich nog verder moeten vertalen naar alle agents toe.
- o Ik denk dat we door meer inzicht meer kunnen bereiken dan we voor mogelijk hadden gehouden.

#### **Hoe is de organisatie cultuur in Januari 2010?**

- o Positieve terugkoppeling call center cultuurverandering traject, door Klant tevredenheid onderzoek bij de medewerkers.
- o Ondernemingsraad was sprakeloos over het enthousiasme van de agents en hadden veel meer weerstand verwacht op de veranderingen naar meer eigen verantwoordelijkheid en sturen op persoonlijke resultaatgerichtheid.
- o Call Center klanten team krijgt “huis op orde”, medewerkers meer ondernemersgericht en stralen trots uit.
- o De vloer wordt steeds meer gemanaged door de medewerkers zelf.
- o Klantrelatie nog niet op loyaal niveau, sterk afhankelijk van performance in innovatie.
- o Meer focus leggen op innovatie en new business. Vraagt extra investeringen voor doelen specialisten inzet en inspiratiedag.
- o Het samen de groeicurve doorgaan heeft binnen het klantteam en de teammanagers een grote invloed op het “wij” gevoel. Dit zal zich verder moeten vertalen naar de agents toe
- o Minimaal 20% van de extra omzet komt terug naar het team voor opleiding en financiële bonus beloning.

#### **Hoe is de organisatie cultuur nu in Augustus 2010?**

- o Tussen resultaatgericht en waarden gericht in. De vloer (agents) werkt vanuit taken en resultaten naar waarden en resultaten organisatie. Terugval naar een taakgerichte cultuur is niet meer aan de orde.

- o Wij werken resultaatgericht en sommige agents zijn ook heel waarden gericht, menselijk met veel aandacht voor elkaar.
- o Agents, Directie en OR zijn positief over cultuur verandering.
- o Veel agents helpen elkaar, steeds meer zelfsturend zijn.
- o Er wordt veel meer nadruk op de resultaten gelegd zekere vergeleken met vorig jaar.
- o We proberen met meer mensen meer resultaten te bereiken.
- o Wij zijn bezig om waarden en resultaten gerichte te worden en heeft nog wat tijd nodig. Maar we halen het vast en dan op naar een innovatieve organisatie cultuur.
- o Situationeel leidinggeven versterkt de verandering, niet meer directief sturen maar faciliteren, begeleiden en coachen.
- o Teveel focus op resultaatgerichtheid blijft aan de orde en de kans is aanwezig dat we hier blijven hangen en ieder voor zijn eigen resultaten gaat.

#### **Hoe is de organisatie cultuur nu in December 2010?**

- o Medewerkers zijn nu resultaatgericht en op de Call center waarden gericht.
- o Klantenteam is nu waarden en resultaatgericht.
- o De omslag van een resultaatgerichte organisatie cultuur naar een waarden cultuur is een moeilijke gang.
- o We gaan voor mijn gevoel voor een waarden gerichte organisatie cultuur.
- o Eigen verantwoordelijkheid vergroten en dat proberen over te brengen naar de collega's.
- o We gaan steeds meer de waarden gerichte kant op.
- o Meer naar waarden gericht gegaan, nu new business zoeken en resultaten weten voordat je gaat werken.
- o Een juiste balans in de organisatie naar meer waarden gedrag en goed resultaten gedrag.

### **3.8.5 Beleving van de deelnemers van de verbeterpunten tijdens traject?**

#### **Wat zijn onze verbeterpunten in oktober 2009?**

- o We zitten nu op bewust incompetent.
- o Er is een enorme bewustwording gerealiseerd op het project bij zowel de teamleiders als bij de agents. Vanuit deze bewustwording kan verder worden gebouwd.
- o Mede door de bewustwording is de onderlinge samenwerking enorm verbeterd.

- o De agents zijn zich er bewust van geworden dat stilzitten op dit moment geen zin meer heeft en dat er beweging dient te komen. De vraag bij velen is alleen hoe?
- o Een groot gedeelte van de groep agents is bewust incompetent geworden. Deze groep zit over het algemeen al goed op de waarden/gedrag-kant, maar zet nog niet de verwachte resultaten neer.

#### **Wat zijn onze verbeterpunten in Januari 2010?**

- o Huidige BM 30% continueren en groei in 2011 naar 35%
- o Investerings en Incentive – voorstel ontwikkelen en bespreken.
- o Gesprek met de klant om te praten over:
  - 1e – Prestaties
  - 2e – Kosten Call Center opdrachtgever versus eigen Call Center.
  - 3e – Aannames contract Niet factuurabel 10% en aantoonbare inzet 15%
  - 4e – Extra business
- o Stabiliteit op de vloer creëren door de verantwoordelijkheid meer op agent niveau te gaan beleggen. Ondersteund door de case coaches. Dit vraagt een andere poule, meer A1 mensen. Hier moeten we in durven investeren.
- o Klantteam meer ruimte bieden voor verovering van de totale energiemarkt. Naast deze klant minimaal 1 grote nieuwe klant.
- o Agents nu (deels) bewust incompetent en zijn dus in een onrustige fase.
- o Teammanagers groeien slechts langzaam naar de bewust competent fase.
- o Klantteam handelt nog te veel op korte termijn doelen en heeft nog niet de slag naar doordenken in langere termijn gemaakt.
- o Een deel van de klant populatie (uitbesteding) moet wennen aan een meer kwaliteit / resultaat gericht klanten team.
- o Juiste ureninzet factuurabel maken en meer ondernemerschap op medewerker niveau gaan beleggen (o.a. log gedrag versus factuurabele inzet)
- o Relatie klant verder verbeteren en verdiepen.
- o Borgen en uitbouwen huidige resultaten in combinatie met agents van buiten naar binnen brengen genereert onrust en zal zich (tijdelijk)vertalen in een lagere medewerkers tevredenheid
- o Klantteam meer ruimte bieden voor verovering van de totale energiemarkt. Naast klant minimaal 1 grote nieuwe klant. Met focus voor meer ondernemerschap in de totale energiemarkt. Dus structureel toevoegen van verkoper binnen ons kernteam.
- o Incentive programma afspreken voor alle belanghebbenden. Dus buiten de reguliere variabele beloningsstructuur. Is de directie bereid om de Call Center directeur hier meer financiële ruimte in te bieden. In ons strategisch plan hierin een concreet voorstel doen.

- o Stijging van de BM zal nog meer organisatiewijzigingen vragen. Teammanager rol gaan naar een Grow case coach (veel meer resultaatgerichtheid).

**Wat zijn onze verbeterpunten in Augustus 2010?**

- o We erkennen problemen/uitdagingen en pakken deze echt op.
- o Erkennen valkuilen en vallen er niet meer in (lange termijn visie)
- o Klant komt mee in beweging en wil leren van ons (deelt bewust incompetentie). Zijn niet steeds meer bezig om brandjes te blussen.
- o Klant kleuren bij agents onvoldoende ontwikkeld.
- o Alle kpi's van klant worden nog niet gehaald.
- o Grote groep van de agents zelfsturend alleen kleine groep slechte normen en waarden.
- o Mensen worden zich bewuster van hun verantwoordelijkheid en voelen zich belangrijk = goed!
- o Veel kansen en proces veranderen is moeilijk.
- o We zijn er nu van bewust dat we het niet zo goed doen maar weten het nu welke weg te bewandelen. Ook nu het zonder teammanagement doen.

**Wat zijn onze verbeterpunten in December 2011/Januari 2010**

- o We zijn bewust competent vanaf eind 2010 waarbij er geen team management meer was, de medewerkers elkaar helpen en er structurele goede resultaten werden gerealiseerd.
- o We staan voor een nieuwe groei curve.
- o Tijd om door te groeien, de groei curve begint weer opnieuw.
- o Door juiste communicatie zijn mensen die niet competent zijn hier eerder bewust waardoor ze sneller kunnen groeien!
- o Door middel van Grow cases achterhalen wat er verbeterd kan worden en gezamenlijk achterhalen vanuit bewust incompetent hoe het verbeterd kan worden.
- o Constateren wat er misgaat (bewust incompetent) grow case indienen, samen actie ondernemen, is er resultaat – klaar, is er geen positief resultaat – nieuwe grow case indienen.
- o Door het indienen van grow cases bewust competent geworden en hebben we een veranderde organisatie cultuur gekregen.

### 3.9 Beleving van de deelnemers over het cultuur verandertraject in mei 2011

In mei 2011 zijn de volgende twee vragen aan de mensen uit de call center case organisatie (Client directeur, Client manager, trafficer, 2 agents, 6 doelenspecialisten, HRM manager, Planner, Financiële controller) gevraagd over wat zij geleerd hebben van het organisatie cultuur verander traject en de factoren waar zij zich over maken in mei 2011 over het traject. Hun antwoorden zijn:

#### Wat heb jij geleerd van het organisatie cultuur verander programma?

- o De absolute toegevoegde waarde van een ontwikkeling op de waarden en gedrags-kant van mensen.
- o Het gebruiken van de SDI kleuren om mensen, team's en de organisatie te bespreken.
- o Groei van betrokkenheid en innovatie op de werkvloer wanneer medewerkers vertrouwen krijgen.
- o Tussenslag van team managers heeft geen toegevoegde waarde. Groei en borging van de organisatie worden geïnitieerd gerealiseerd op de werkvloer.
- o Geloof in eigen kracht, wat je wilt gebeurt.
- o Vasthouden aan je doel.
- o Het eindtraject van deze verandering is de verplichting om te blijven veranderen. Stil stand is achteruit gang.
- o Flexibeler, socialer en positiever geworden.
- o Focus op investeren ipv. kosten reductie.
- o Leren loslaten en anders leiding geven.
- o Geloof in eigen kracht veel groter.
- o Verantwoordelijkheid leggen waar het hoort geeft meer plezier en betere resultaten.
- o Je doet het nu niet meer alleen maar met elkaar.
- o We maken gebruik van elkaar's krachten.
- o Zelfsturend worden, op verschillende manieren coachen, voor mezelf leren opkomen, contact maken met de klant en ik ben als mens gegroeid.
- o Het positieve effect van complimenten geven.
- o Meer zelfstandigheid, zelfsturend zijn, beter communiceren.
- o De kracht van samenwerken.
- o SDI cultuur model gebruiken, zelfsturend is motiverend, complimenten geven werkt, hulpvraag stellen en laten stellen.
- o Een geheel andere denk wijze en erg leerzaam.

**De factoren waar de deelnemers aan de organisatie cultuur verandering zich zorgen over maken in mei 2011 zijn:**

- o Kritiek en argwaan bij de rest van het Call Center bedrijf op hun zelfsturende werkwijze.
- o Geen ondersteuning van de rest van de organisatie.
- o Als persoon “bedreigend” worden gevonden in de organisatie ivm cultuurverandering traject.
- o Aanpassen in een ander klant team kost veel energie van mezelf.
- o Niet de hele groep of hele bedrijf meekrijgen. (De bekende olievlek).
- o Als je goede resultaten haalt moet je er voor waken om niet achterover te gaan leunen, altijd de prestaties verbeteren en blijven groeien is het motto.
- o Collega’s aanspreken op gedrag/inzet blijft moeilijk, maar er wordt direct op gelet en er volgen goede afspraken en verbetering.
- o Weerstand vanuit de Call Center organisatie.
- o Onbegrip over wat we aan het doen zijn. Het is soms ook lastig uit te leggen.
- o “indutten, denken dat we er (al) zijn”, we zullen steeds nieuwe doelen / uitdagingen moeten blijven zoeken.
- o Hiërarchie; er voor blijven waken dat er niet opnieuw een hiërarchie ontstaat, bijvoorbeeld doelenspecialisten “die naast de schoenen gaan lopen”.
- o Tijdig wisselen en vernieuwen van de doelen.
- o Het “WOW” vast kunnen blijven houden.
- o We krijgen helaas nog niet iedereen mee.
- o Sommige doelenspecialisten hebben teveel taken.
- o Waar we veel last van hebben zijn mensen die zich vasthouden aan de systemen en zo is het geregeld en kan niet anders. Het strakke keurslijf zeg maar.
- o Intern in onze eigen organisatie hebben we meer weerstand dan extern.
- o Het geloof bij onze collega’s bij andere onderdelen in het Call Center bedrijf is nog niet aanwezig. Neem trainingen en het afnemen van assessments. Daar moeten zogenaamd trainers op. Ik zie de noodzaak niet zo gelet op onze resultaten.

# Hoofdstuk 4

Call Center organisatie cultuurverandering  
case beschrijving



Call Center is een in Nederland gevestigd call center bedrijf. Call Center heeft de ambitie om de marktleider in de facilitaire contact center branche in de Benelux te worden. De missie van Call Center is om de beste en een bevoegen partner te zijn voor haar klanten op het gebied van customer management, die aan ieder klantcontact waarde toevoegt en uit ieder klantcontact waarde haalt, door kwaliteit, innovatie en flexibiliteit. Klantcontact wordt gedaan door goed opgeleide en bevoegen medewerkers.

Sinds 2006 handelt Call Center klantcontacten af voor een klant uit de energie markt. Call Center en de klant sloten een uitdagende mantelovereenkomst voor meerdere verkeersstromen en contactkanalen. De beginjaren van de samenwerking verliepen moeizaam, wederzijds vertrouwen tussen twee nieuwe partners moest groeien. De afspraken in de mantelovereenkomst waren uitdagend en het Call Center kampte in deze periode met een marginale operationele en financiële resultaten. Om de operationele resultaten goed te waarborgen, zette Call Center fors in op versterking van haar teammanagement. Meer begeleiding en sturing zou tot betere resultaten leiden, was de gedachtengang. Deze veronderstelling was echter niet juist want de resultaten werden kort iets beter en vielen daarna weer terug. Het moest structureel anders want de kosten van de operatie waren nog hoger geworden zonder de noodzakelijke positieve resultaten om winst te kunnen maken. Door een gerichte cultuurverandering heeft er een grote verandering plaats gehad bij dit Call Center team. Het huidige klantenteam van het Call Center is nu een succesvol zelfsturend team.

Deze case beschrijft het boeiende verandertraject dat dit team heeft doorgemaakt en onderzoekt vragen zoals: Hoe kan een gerichte cultuurverandering betere resultaten geven? Hoe kan investeren in persoonlijke ontwikkeling rechtstreeks zorgen voor meer omzet? Hoe kan samenwerken volgens gemeenschappelijke kernwaarden en geven van vertrouwen medewerkers zo motiveren dat zij beter gaan presteren? Hoe kan een zelfsturend team goede resultaten (blijven) behalen?

## 4.1 Belangrijkste feiten 2010

Het Call Center kreeg gemiddeld per jaar 530.000 telefoontjes van klanten en had 150 medewerkers (gemiddeld 90 FTE). De contract relatie met de klant van het Call Center was 4,5 jaar en het Call Center had in de afgelopen jaren op dit contract geen winst gerealiseerd en besloot in augustus 2009 om dit te veranderen. Dit zou betekenen dat er minimaal een bruto marge van 30% op het contract gehaald zou moeten worden.

## 4.2 Aanleiding en Probleemstelling

### *Tijdbalk – mijlpalenoverzicht*

Maand 1:	0-meting en start call center cultuurverander traject
Maand 3:	nieuw mantelcontract met opdrachtgever/klant afgesloten
Maand 6:	verandertraject impact op teammanagement
Maand 10:	betrekken alle agents bij organisatie cultuurverandering
Maand 11:	fysieke scheiding presterende en niet-presterende agents
Maand 12:	start zelfsturing
Maand 13:	evaluatie implementatie en 1-meting
Maand 14:	start borging
Maand 15:	opname nieuwe werkstijl in verbeterprogramma totale Call Center organisatie
Maand 17:	start opschakeling extra uren Project
Maand 18:	piek ureninzet geheel zelfsturend georganiseerd
Maand 22:	Continue verbetering van de organisatie resultaten

### **Call Center – Klant samenwerking**

De mantelovereenkomst met de klant was uitdagend voor Call Center. In 2006 sloten beide partijen een samenwerkingsovereenkomst voor de opvang van calls voor de verschillende verkeersstromen. Flexibiliteit en kwaliteit waren voor de klant de belangrijkste pijlers in deze aanbesteding. De operationele afspraken waren behoorlijk ambitieus maar niet onrealistisch. Toch stonden de afgesproken doelen en resultaten gedurende de 1<sup>e</sup> contractperiode regelmatig onder druk en was het voor het Call Center moeilijk om de dienst renderend te krijgen. Inmiddels verzorgde Call Center naast de reguliere verkeersstromen een aantal campagnes en ook non-telefonie activiteiten voor de klant. Onvoldoende focus en instabiele performance, met name financieel, zette de resultaten en daarmee ook de klantrelatie onder druk. Om al deze uitdagingen binnen de operatie aan te kunnen kreeg het team ondersteuning van o.a. externe consultancy en zette het Call Center fors in op versterking van haar (team)

management. Meer begeleiding en sturing zou tot betere resultaten leiden. Toen deze resultaten uitbleven is op een gegeven moment besloten het volledige senior management te vervangen. Deze managementwissel leidde direct tot verbetering maar slechts voor korte duur en bood niet het gewenste eindresultaat.

In 2009 liep de mantelovereenkomst af en het Call Center stond voor de uitdaging om de klant te behouden als klant. Binnen de uitbesteding in de oude mantelovereenkomst de verkeersstromen waren gebundeld, werd bij de nieuwe tender uitbesteed op Ketenniveau. De ketens Rekening & Betalen (R&B) en Switch & Verhuisservice (SVS) waren ieder verantwoordelijk voor de eigen uitbesteding. Call Center wist dat de kans om R&B te behouden groter was dan bij SVS, maar besloot in te tekenen op beide verkeersstromen. Inzet hierbij was een hernieuwde samenwerking met goede afspraken om de dienstverlening naar een hoger niveau te brengen en te groeien naar een succesvol partnership.

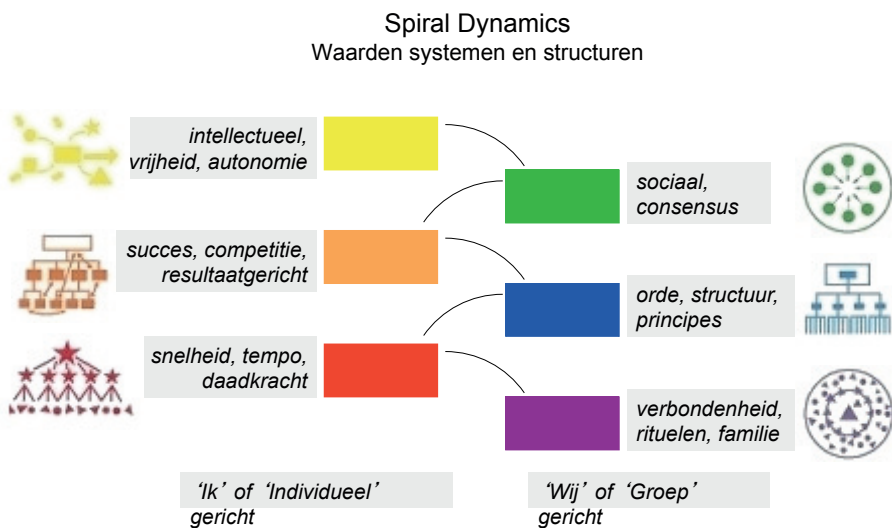
Tegelijkertijd beseftte de directie van Call Center dat indien zij één of beide verkeersstromen wist te behouden, de organisatie rondom deze dienstverlening drastisch anders moest. De directie was in gesprek met een organisatie adviesbureau, gespecialiseerd in strategische cultuurverandertrajecten, en was geïnspireerd geraakt door hun gerichte cultuurverandering aanpak en het gebruik van het Spiral Dynamics cultuurmodel en kleuren methodiek om over cultuur verandering te praten. Het Call Center team was uitermate geschikt om voor deze verandering in met name cultuur en managementstijl, als pilot te dienen.

Call Center won in de zomer van 2009 de tender voor één van de verkeersstromen. In dezelfde periode dat het nieuwe contract tussen de klant en Call Center werd opgesteld vond de invoering van het gerichte cultuur verandering traject bij het Call Center klantenteam plaats.

## 4.3 De aanpak

De noodzaak voor een verandertraject was aanwezig, maar hoe begin je een gerichte waarden en resultaten cultuur verandering? De directie was al enige tijd aan het nadenken over het veranderen van de organisatie zodat agents meer verantwoordelijkheid zouden kunnen krijgen, daardoor gemotiveerd zouden raken voor hun werk waardoor er minder verzuim, minder verloop, lager ziekteverzuim zou zijn en met betere agents er betere resultaten voor de klanten zouden kunnen komen. Alleen hoe implementeer je dit in een lopende operatie?

De Client Directeur (CD) van het Klantenteam, keek al enige tijd kritisch naar de aansturing binnen de operatie van het contact center. Hij zag teammanagers op een sturende wijze leiding geven en medewerkers confronteren met zaken die niet of minder goed gaan. Echte ondersteuning en persoonlijke begeleiding in hoe medewerkers zichzelf kunnen verbeteren bleef teveel achterwege. Vanuit management sessies binnen en buiten zijn bedrijf kende hij ook het begrip van zelfsturende teams. De zelfsturendheid van agents en de organisatie, met specifieke aandacht rondom gedrag, sprak de CD aan. Als hij teammanagers observeerde raakte hij meer en meer overtuigd dat zijn team “zelfsturend” moest gaan werken. Zijn voorstel voor implementatie van een zelfsturend team kreeg goedkeuring van de directie en zij brachten hem in contact met het adviesbureau. Dit adviesbureau heeft net als Call Center de visie dat door verantwoordelijkheid en vertrouwen dieper in een organisatie te beleggen, organisaties betere resultaten kunnen behalen. Zij hebben een gerichte organisatie cultuur verandering methode ontwikkeld om hier naartoe te werken. Deze methodiek werd aan zelfsturende teams gekoppeld en na een nulmeting van de huidige organisatie cultuur van het kern team met behulp van Spiral Dynamics cultuur model startte het verandertraject. Dit model ziet er als volgt uit:



Om dit traject in goede banen te leiden en borging en commitment van de organisatie te krijgen werd een vaste structuur afgesproken:

- Een maandelijks Stuurgroep, bestaande uit de directie en de Client Directeur die de voortgang van het verandertraject en de operationele performance volgde.
- Wekelijkse bijeenkomsten met het klantenteam, bestaande uit de Client Directeur,

Clientmanager, teammanagers en stafleden die bij het project betrokken zijn zoals de planner, trainer, controller en HRM manager.

- In deze GROW bijeenkomsten onder leiding van de Client Directeur kreeg het klantenteam training, begeleiding en werkte het team en ieder individueel aan persoonlijke ontwikkeling en verbetering van houding & gedrag.
- Inspiratiesessies met de klant en het klantenteam van het Call Center om meer inzicht te krijgen in elkaar's belangen, samen te werken en te leren van elkaar. De focus ligt hierbij op wat goed gaat en de wederzijdse krachten.

## **Fase 1, maand 1 - 9**

Het Call Center besloot om niet alleen theorie te ontwikkelen maar juist in de praktijk een aantal instrumenten in te zetten, de pragmatische zichtbare aanpak was daarbij leidend. Om duidelijk te maken dat het roer volledig omging, werden diverse instrumenten in het klantenteam besproken, waaronder het Spiral Dynamics cultuurmodel en direct in de praktijk uitgerold. Bij introductie hiervan werden de vijf Call Center kernwaarden, die als basisprincipe gelden voor houding en gedrag binnen het Call Center, bekrachtigd.

### **Gebruikte instrumenten voor cultuur verandering:**

Hieronder staan verschillende instrumenten die gebruikt zijn om de agents te leren ondernemen en resultaatgericht te denken. Met als belangrijke continue focus: Wat draag je bij, levert het op en wat wil je ervoor terug? Je kunt zelf aan de slag gaan met verbeterpunten die binnen je eigen expertisegebied en interesse liggen zonder dat deze van "boven af" opgelegd zijn.

### **Focus op het positieve.**

"Wat gaat er goed?" in plaats van, "Dit doe je niet goed!"

Door de vele zaken te benadrukken die goed gaan ontstaat een positieve houding. De positieve energie die hierdoor ontstaat, werkt motiverend om de zaken die minder goed gaan op te pakken en ervoor te zorgen dat zaken die goed gaan, goed blijven gaan. Ook tussentijdse aanmoediging is hierin heel belangrijk en werkt stimulerend.

### **Spiral Dynamics Cultuurscan.**

Een methode om gedrag weer te geven in een kleuren pallet. Dit geeft inzicht of je proces of resultaatgericht bent, gericht op samen of juist individueel. Aan elk gedrag wordt een kleur gekoppeld. Bij de nulmeting werd de Sdi cultuurscan uitgevoerd om te bepalen waar het individu en waar het team stond. Op deze wijze werd inzicht gekregen in de huidige en de gewenste waarden, de structuur en de leiderschapstijl.

**Resultaatgerichtheid.**

De resultaatgerichtheid werd gestimuleerd met behulp van vragen waardoor je eenvoudig inzicht krijgt in het verschil tussen gewenste resultaten en gerealiseerde resultaten. De vragen gaan over: de definitie van doelen, wie voor welk doel eindverantwoordelijk is, wie operationeel verantwoordelijk is en de mate van rapportage aan de eindverantwoordelijke. Indien afspraken niet nagekomen worden of onduidelijk zijn lekt er energie weg. Het goed beantwoorden van de vragen en goed afspreken wie doet wat zorgt voor hogere resultaatgerichtheid.

**Eigen verantwoordelijkheid.**

Van “wij” naar “ik”, want verandering begint bij jezelf. De medewerkers van deze klant dienst waren gewend te praten in de wij-vorm, *wij* als klantenteam, *wij* als teammanagement. Een teamprestatie begint echter bij een eigen individuele bijdrage. Daarom moest dit veranderen in; Wat vind ik hiervan en wat is mijn bijdrage hieraan? Dit geeft inzicht in je eigen functioneren. Je niet kunnen verschuilen achter de groep, het uitspreken van je eigen mening en indien nodig aangesproken worden op je eigen gedrag is een cultuurverandering die vaak best confronterend is.

**GROW methodiek.**

Een methode om op gestructureerde manier je doel te bepalen en de wijze hoe je dat doel wil gaan realiseren is GROW. Dit werd een vast onderdeel in de klanten team sessies.

**GROW** staat voor:

<b>Goal:</b>	Formuleer heel helder je doel, wat wil je (voor je klant) bereiken?
<b>Reality:</b>	Wat is de actuele situatie, de realiteit?
<b>Options:</b>	Welke mogelijkheden/oplossingen zie je?
<b>Will:</b>	Kies een oplossing waarmee je aan de slag wil gaan en bepaal de (vervolg)stappen.

Al deze instrumenten samen moesten leiden tot een resultaatgerichte (operationele en financiële resultaten staan nooit ter discussie) maar wel prettige manier van werken waarin normen en waarden centraal staan. In de praktijk bleek dit echter makkelijker gezegd dan gedaan. De nieuwe werkwijze stuurde met name op “wat” er moest gebeuren, de te behalen resultaten zijn duidelijk, maar veel minder in “hoe” dit moest. Medewerkers waren echter gewend aan structuur, procedures en hiërarchie en die werden nu doorbroken. Dit zorgde voor verwarring en onrust. Het middelmanagement (team management) had het (zichtbaar) moeilijk met alle veranderingen, voor zichzelf en om de vertaalslag te maken naar de agents.

Teammanager: 'Ik zit sinds 2007 als teammanager bij het project. Gelijk vanaf het begin had ik al door dat het een groot project was, een project dat continue in beweging was.

Het project liep moeizaam en was niet winstgevend. Het teammanagement stond ver van de vloer af. We waren erg zoekende naar welke weg we moesten bewandelen om het contract met de klant te kunnen behouden.

Toen het organisatie cultuur veranderingstraject onder leiding van de adviseur aangekondigd werd en toen er gezegd werd dat we een andere kant op zouden gaan werd ik wel getriggerd. Wat mij voornamelijk triggerde was dat er gezegd werd door de Client directeur dat dít een traject zou zijn dat we zeker af zouden maken. De ervaring was toen namelijk dat er wel dingen in gang werden gezet maar nooit afgemaakt. Bij mijn collega's heerste de sfeer 'eerst zien dan geloven.

Het begin van het traject kostte mij veel energie. De cultuurscan en alle handvatten die we kregen, alles was nieuw. Ook was ik bezig met vragen zoals ' hoe reageer ik? ' en 'wat gaat er met mijn takenpakket gebeuren?' In december kwamen de doelenspecialisten om de hoek kijken. Dit was voor mij een omslag. Iedereen kreeg een doel en mijn rol ging meer naar coaching, niet meer er boven staan. Dit was voor mij wel wennen, het vergde dat ik anders ging denken. In plaats van gelijk te handelen en dingen naar je toe trekken eerst rust inbouwen en kijken op welk kennisniveau iemand zit. Moet ik dit zelf doen? Ga ik hier in mee?

Wat heel erg moeilijk was en nog steeds is, is loslaten. Dat is lastig, want dat heeft met vertrouwen te maken. Wat ik nu doe is coachen. Dit betekent dat ik op het juiste moment de thermometer er in steek en vraag of er hulp nodig is. Ik ben er nog steeds mee bezig om dit te leren. Wat ik nu ook veel meer doe is kijken welke kleur iemand is en hoe je daar mee om gaat. Mijn uitdaging is echt om mensen zelf de hulpvraag te laten stellen en niet gelijk hulp aanbieden en dingen overnemen als iemand ergens mee worstelt.

Dan belemmer je immers de groei van de ander. Bij de cultuurscan in het begin bleek dat ik erg blauw was. Dat klopt wel, want ik was erg van de structuur en ik liep rond met een ' things to do book'. In de sessies heb ik echt geel/oranje ontwikkeld. Dus resultaatgerichtheid en zelfsturing. Ik gebruik nu veel meer cijfers om dingen te onderbouwen en de GROW methodiek zit er al goed ingebed. Zelfs in telefoongesprekken pas ik dit toe. En ik kan nu veel beter omgaan met adhoc dingen en snel schakelen.

Het gerichte organisatie cultuur veranderingstraject was een pilot. En met een pilot weet je natuurlijk nooit hoe het bootje gaat varen. Je krijgt dan echt een spiegel voor. Hoe ben ik nu en kan en wil ik veranderen? En durf je risico's te nemen? Wat er nu vooral veranderd is, is dat er kortere lijnen zijn. Dat vind ik wel plezierig. Er is meer overleg er zit geen operationeel management meer tussen. Het is prettig dat we nu

samen meer betrokken zijn bij de hele groep. Bijvoorbeeld dat we samen op pad gaan, op bezoek bij langdurig zieken. We tonen nu echt interesse in mensen, we zijn echt veranderd. Daarnaast ben ik een stuk gemotiveerder, omdat dit iets is wat wél doorgezet is.'

Een groot deel van de teammanagers besloot te vertrekken naar andere diensten of zelfs buiten het bedrijf omdat zij de veranderingen te groot vonden. Dit zorgde vervolgens voor onduidelijkheid en onrust op de werkvloer.

Het was de hoogste tijd om het traject breder uit te rollen dan alleen binnen het klantenteam, oftewel tijd voor fase 2 waarin alle agents erbij betrokken werden.

## **Fase 2, maand 10 - 22**

De Client Directeur ging in gesprek met de call center agents. In inloopsessies informeerde hij alle agents over de ontstane situatie, de plannen en vroeg hij commitment van iedereen. Toen de teammanagers (deels) vertrokken en daarmee de sturing naar de agents meer en meer verdween zag je individuele agents taken op zich nemen en elkaar aanspreken op gedrag. Dit werd opgemerkt door het management van het klantenteam en aan de agents werd gevraagd of ze mee wilde helpen bij dit project. De agents, die hier positief op reageerden kregen training en ondersteuning o.a. in het maken van Grow-cases en het coachen van collega's, maar bleven qua functie agent. Heel natuurlijk verdeelden ze onderling het werk, waarbij ze de focus legden op één individueel doel passend bij hun interesse of specifieke kennis en namen hun collega's hierin mee.

De "focus op het positieve" was ook toe aan de volgende fase. Door de slechte vertaling vanuit teammanagement naar de vloer is er bij een groep agents de nodige weerstand voor dit verandertraject ontstaan. Er werd veel moeite gedaan door de doelen specialisten om deze agents erbij te blijven betrekken en commitment voor de plannen te krijgen. Dit kostte veel tijd en energie. Op dat moment is besloten dat de doelenspecialisten zich ook zouden gaan richten op het positieve. Er werd letterlijk onderscheid gemaakt tussen de agents die vooruit wilden en de doelen (nagenoeg) op norm hadden en de agents die vasthielden aan de oude situatie van processen en hiërarchie en hun doelen niet op norm hadden. Zij werden in verschillende zalen geplaatst en de aandacht ging alleen nog naar de eerste groep, waardoor deze nog gemotiveerder werd. De groep "non-performers" had de keuze om zelf aan de slag te gaan en aansluiting te zoeken of om outsider te blijven. De positieve werksfeer bij de eerste groep werkte aanstekelijk, het olievlekeffect, zodat de meeste non-performers vrij snel de overgang wilde maken. Deze motivatie had men nodig en de verandering kwam nu echt goed op gang.



Een agent vertelt over deze verandering: ‘Door de slechte communicatie van teammanagement heerste er een slechte sfeer. Veel collega’s die argwanend keken als teammanagement “weer eens in een hokje verdween” en er met bezorgde gezichten uitkwamen. Wat is er aan de hand?, vroeg ik me vaak af. Gaat het goed of slecht met de dienst? Kunnen wij, de agents iets doen? Maar antwoorden kregen we niet. Ja, dan laat je je daarin meeslepen en ontstaat een onverschillige houding. Dat ik op “die andere” vloer moest gaan zitten herinner ik me nog goed, dat vond ik niet leuk. Toen een collega de overstap maakte terug naar het team en daar ook nog aan de slag mocht met zaken die hij leuk vond, ging ik nadenken over mijn eigen functioneren. Dit was dé motivatie die ik nodig had. Eenmaal terug in het “leuke” team heb ik een Grow-case gemaakt voor gesprekstechnieken. Ik geef tips en begeleid collega’s die moeite hebben met weerstand in de gesprekken. Dat ik anderen hiermee kan helpen geeft mij een goed gevoel en draagt bij aan de resultaten. We werken als één team samen en hierdoor ga ik met plezier naar mijn werk.’

### **De werkwijze aan het einde van het traject: een zelfsturende werkvloer**

De werkvloer wordt door agents gemanaged. De volledige operatie is in handen van de agents en zij nemen hierin zelfstandig stappen, schatten risico’s in en stralen trots uit. Natuurlijk heeft de Client Directeur de eindverantwoordelijkheid voor de totale dienstverlening en zijn er bepaalde taken belegd binnen het klantenteam, maar overall gezien werken ruim 150 agents zelfstandig samen voor één doel: een excellente dienstverlening voor de klant, de klanten van de klant en het Call Center. Het klantenteam functioneert als ondersteuning en sparringpartner voor de werkvloer en er is volledige openheid van de operationele doelen: klantcontract, resultaten, klantrelatie en financiële resultaten. De agents weten wat ze bijdragen aan de totale performance en kunnen hun werk op basis daarvan zelf indelen. Basisvereiste is dat de afgesproken doelen gehaald worden, de uitdaging zit hem in de continue verbetering. Indien een agent ondersteuning nodig heeft bij het behalen van een doel vraagt deze hulp aan een collega. Voorheen werd dit nog als falen gezien, maar binnen dit team is het onderling vertrouwen zo groot dat iedereen graag van elkaar wil leren. Nieuwe agents worden dan ook begeleid door collega’s.

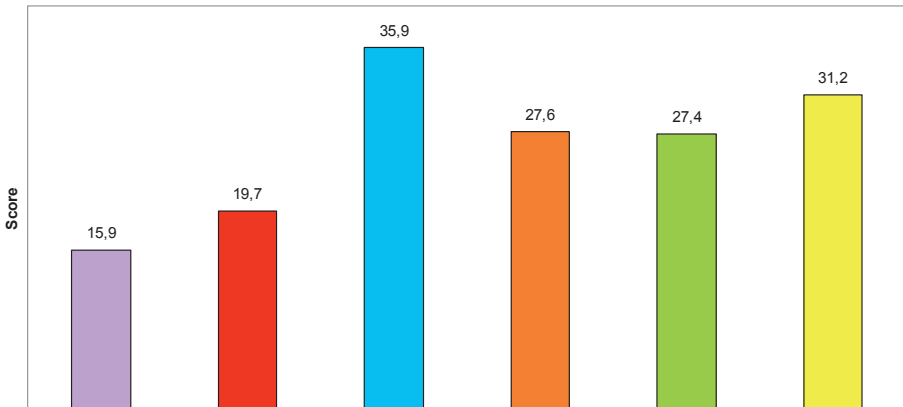
Een agent, in dienst vanaf maand 18, geeft aan; ‘De training die ik bij aanvang kreeg werd door 2 collega’s gegeven. Zij kende het project door en door vanuit de praktijk. De sfeer binnen het team is relaxed. Er is geen groepsvorming of “baasjes cultuur”, je voelt je vanaf dag 1 opgenomen in het team. Wat ik erg fijn vind is dat je het werk helemaal eigen kan maken. Je gaat om de tafel met elkaar om te bespreken hoe je het werk wil inrichten en waar je verbetermogelijkheden ziet. Met verbetervoorstellen mag je aan de slag als al je doelen op norm zijn. Omdat een van mijn doelen nog niet op norm is heb ik een verbetervoorstel voor de dienstverlening, aan een collega

wiens doelen wel op norm zijn voorgelegd. Hij kan nu al met dit voorstel aan de slag. Aan een andere collega heb ik om hulp gevraagd, want Sales vind ik best moeilijk. Zelf om hulp vragen wordt gewaardeerd en op een prettige manier opgepakt. Hierdoor ben ik veel zelfverzekerder geworden.'

## 4.4 Impact op de Cultuur

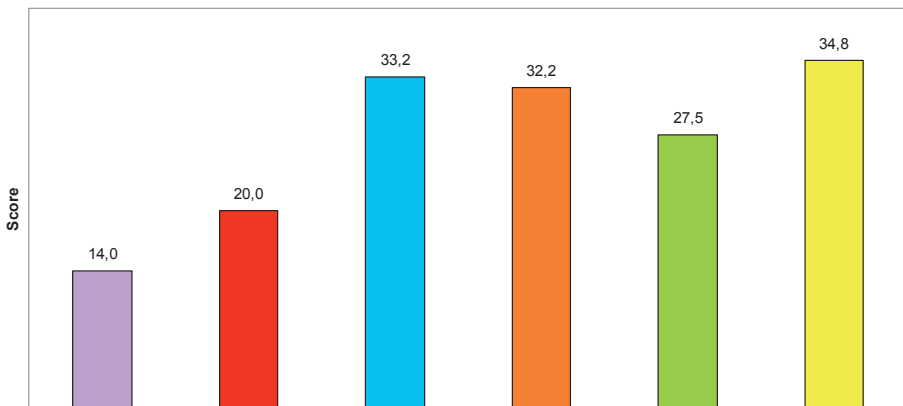
In augustus 2009 en in september 2010 hebben de leden van het klantenteam de Spiral Dynamics organisatie cultuur scan gedaan. De leden waren de Client directeur, Client manager, HRM manager, financieel controller, team managers, trafficier en planner. Hieronder is als eerste de Spiral Dynamics cultuur score van augustus 2009 te zien en daarna van september 2010 te zien. De uitkomst van augustus 2009:

**SDI Waardesystemen Call Center Klantenteam 2009**



De uitkomst in september 2010 was:

**SDI Waardesystemen Call Center Klantenteam 2010**



Uit de cultuurscan bleek dat er een verandering had plaatsgevonden:

1. In de waardesystemen van de klanten team leden is van juli 2009 tot september 2010 een duidelijke groei waarneembaar van oranje; 27,6 – 32,2, en groen; 27,4 – 27,5 en geel 31,2 -34,8. Blauw is gedaald van 35,9 naar 33,2.
2. Uit de analyse blijkt dat dit komt door de persoonlijke ontwikkeling van de belangrijkste deelnemers van het klantenteam. Hun dominante waarden systemen waren veranderd van 4 blauw, 1 oranje, 1 geel naar 2 blauw, 2 oranje en 2 geel.

De leden van het kernteam waren blij met de resultaten dat zij zich als team ook op de Spiral Dynamics cultuur scan hadden ontwikkeld. Zij gingen nog gemotiveerder verder met de gerichte cultuurverandering.

## 4.5 Communicatie

De communicatie binnen het team is verbeterd. Knooppunt, de maandelijkse nieuwsbrief, wordt gemaakt voor en door de medewerkers. Hierin staan zaken over Call Center algemeen, tips en tricks over een bepaald contactonderwerp, stellen collega's zichzelf voor, worden successen gevierd en nog veel meer. Regelmatig zijn er "Lets talk" sessies. In kleine groepjes wordt besproken wat er goed gaat en wat verbeterd kan worden. Het verandertraject en de mening hierover van het team is een vast onderdeel binnen deze overleggen. Mensen worden door prikkelende stellingen uitgenodigd om met elkaar in gesprek te gaan. Het gaat hierbij niet zo zeer om het benoemen van de resultaten, als wel om het bespreekbaar maken van gedrag.

Verder wordt de praktische invulling van het werk besproken. Denk hierbij aan extra geheugen voor computers waardoor de behandeltijd kan dalen, hoe om te gaan met beschikbare tijd om de klantcase direct in één keer goed af te handelen maar ook het opruimen van de werkvloer waardoor iedereen sneller zijn/haar spullen kan vinden. Tijdens de sessie wordt afgesproken wie welke acties op zich neemt, want bij zelfsturendheid hoort ook verantwoordelijkheid nemen. In alle sessies komt naar voren dat de sfeer en collegialiteit is toegenomen. De waardering voor, het luisteren naar en het werken met elkaar is voor iedereen de grootste drijfveer om in dit team te werken.

## 4.6 Klantrelatie

De relatie van de klant van het Call Center heeft zich verder ontwikkeld. Van een klant-leverancier relatie tijdens de eerste contractperiode is de relatie nu uitgegroeid tot partners in business. In de eerste plaats komt dit door de structurele performance verbetering, maar ook de tijd die Call Center investeert in de samenwerking en de kracht en motivatie die het team uitstraalt hebben hieraan een belangrijke bijdrage geleverd. In de inspiratiesessies krijgen beide partijen inzicht in elkaar's belangen en ligt de focus op wat goed gaat en de wederzijdse krachten. De manager uitbestedingen, Klant Manager, vertellen samen met de Client manager van het Call Center hoe de samenwerking en communicatie gaat:

Klant Manager: "Vanuit de klant kijken we enthousiast naar wat er bij Call Center gebeurt is en nog steeds gebeurt. Het geven van vertrouwen aan de medewerkers heeft ervoor gezorgd dat alle medewerkers zich verantwoordelijk zijn gaan voelen voor het resultaat van onze dienst. Binnen de klant hebben we gekeken hoe ook wij onze agents meer empowerment kunnen geven. Op dit moment zien wij hiervoor mogelijkheden, door agents steeds meer te kunnen laten regelen voor de klant waar zij contact mee hebben, vanaf volgende maand zelfs over de ketens heen. Alles valt en staat met samenwerken, tussen ons, onze klant die opbelt en het Call Center. Daar waar de basis van onze relatie voorheen gebaseerd was op een rigide contract, is deze nu veel meer op de samenwerking gericht. Tijd nemen voor de inspiratiesessies, die agendatechnisch natuurlijk nooit goed uitkomen is heel belangrijk. Hierin kijken we verder dan de resultaten en maken we ook tijd voor de zachte aspecten."

Client manager vult aan: "In de inspiratiesessies tussen de klant en het klantenteam hebben we veel meer inzicht in elkaar's belangen gekregen. We bespreken de resultaten van de dienst, de activiteiten op de korte en lange termijn en de verwachtingen over en weer. Een aantal agents zijn aanwezig om te vertellen over de verbeteringen waar zij aan werken en zo dragen zij bij aan de inspiratie. Ook op het gebied van samenwerken wordt tussen de klant en het Call Center besproken wat goed gaat en wat beter kan. Deze open manier van communiceren vind ik heel prettig."

Klant Manager: "Communiceren is heel belangrijk en anders dan voorheen wordt er nu ook op horizontaal niveau gecommuniceerd. De diverse disciplines schakelen nu rechtstreeks met elkaar in plaats van dat de contractmanager er tussen zit."

Client manager: "Ja, de trafficers overleggen in hun eigen taal, de operationele managers stemmen af zonder de tussenkomst van de contractverantwoordelijken."

Klant Manager: “Ik hoop en denk dat de motivatie en het werkplezier van de Call Center agents het imago van het vak call center agent positief beïnvloeden.”

Client manager: “Eén van onze medewerkers hoorde laatst bij de bushalte een gesprek. De ene persoon zei tegen de andere dat als ze echt leuk werk zocht, ze bij Call Center moest gaan werken. Daar verdien je niet het meeste maar daar werken hele leuke mensen en word je echt gewaardeerd.”

Klant Manager: “Dat verbaast me niets, de sfeer is goed en de mensen werken met plezier, dat ervaar ik ook als ik hier ben.”

Klant Manager: “Ik vind dat jullie lef hebben als Call Center om dit te doen. Het was niet altijd makkelijk, maar ik heb van een afstand gezien hoe jij en de Client Directeur de medewerking van “de vloer” kregen en de gewenste verandering vorm kreeg.”

Client manager: “Je moet zelf willen veranderen, ook ik, anders werkt het niet. We kunnen medewerkers niet vormen, maar wel bewust maken van een keuze in gedrag en dat werkt, ook nu nog. Wij hebben continu de motivatie gehad om vast te houden, ook op de moeilijke momenten en willen nog steeds verder ontwikkelen.”

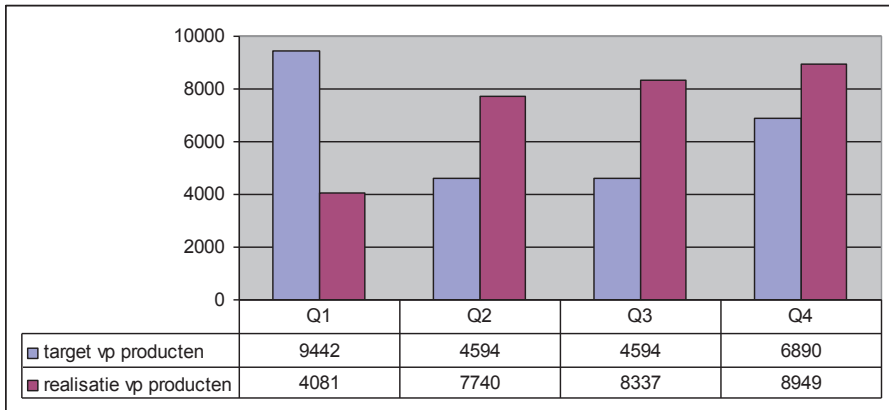
## 4.7 Behaalde resultaten

In dit traject zijn meetbare en niet meetbare resultaten behaald. De niet meetbare resultaten komen onder andere tot uitdrukking in het werkplezier van de medewerkers, de rust op de belzalen, de samenwerking tussen de mensen en de sfeer binnen het team. Deze “zachte” items hebben direct effect gehad op de meetbare resultaten, het draait natuurlijk ook om de harde cijfers en niet alleen om het werkplezier. Het doel is om een zeer efficiënte dienstverlening voor de klant neer te zetten tegen een betaalbare prijs en daar een positieve marge aan over te houden. Een stijging in Klantgericht adviseren (Sales) en een daling in de openstaande werkvoorraad (Borging) zijn items die met behulp van een Grow-case bijvoorbeeld door een Doelenspecialist zijn opgepakt.

### 4.7.1 Klantgericht adviseren (verkoop)

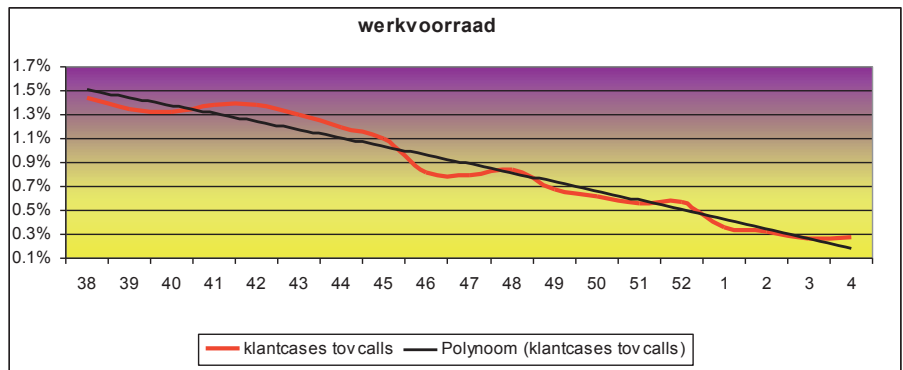
Indien tijdens een gesprek met de klant een advies gegeven wordt gericht op de persoonlijke situatie van deze klant spreken we over Klantgericht adviseren (KGA) of verkoop. Dit advies kan resulteren in een afspraak met een specialist (leadgeneratie), de afname van een product of het afsluiten van een contract. De dienstverlening voor de klant is erg servicegericht en agents waren niet gewend om in een servicegesprek een verkoop aanbieding te doen. Verkopen is in een Growcase

behandeld en door een Doelenspecialist opgepakt. Door de tips & trics over verkopen en de aandacht voor dit onderwerp krijgen de agents hier steeds meer affiniteit mee en plezier in. Dat dit tot succes leidt blijkt uit onderstaande grafiek. Voor het afsluiten van producten en contracten is met de klant een jaartarget afgesproken. Ondanks de achterblijvende resultaten in Q1 2010 is door focus het jaartarget met 14% overscored. Hiermee heeft het Call Center een belangrijke bijdrage geleverd aan de stabiliteit van het aantal klanten van de klant.



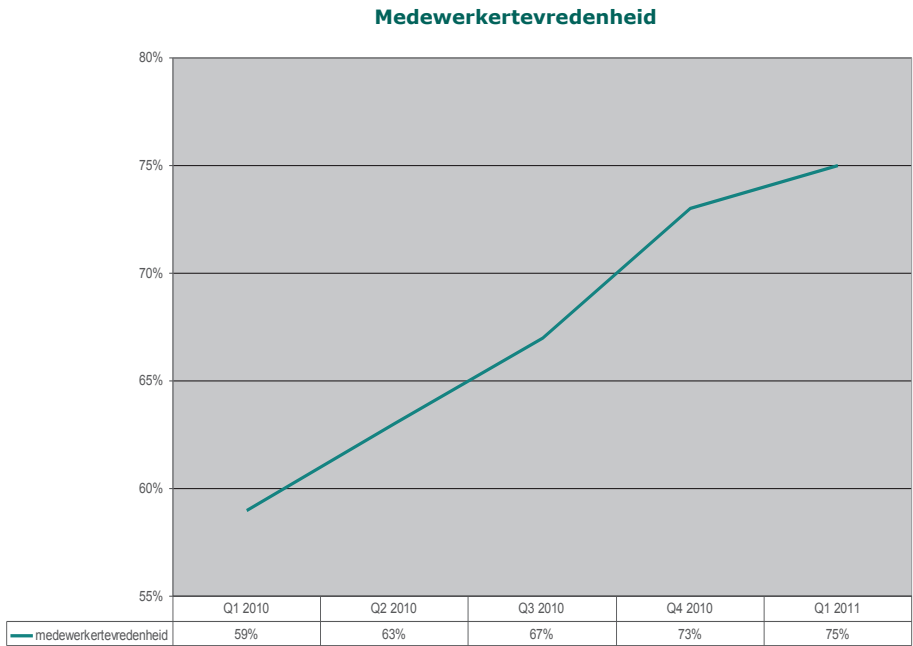
#### 4.7.2 Werkvoorraad Klantcases (Borging)

Niet alle vragen of klachten kunnen in één keer worden beantwoord of opgelost. Dit worden klantcases welke binnen een bepaalde termijn behandeld en verwerkt moeten worden. Om deze klantcases te behandelen hebben agents tijd nodig en de focus en drive om dit binnen de afgesproken termijn te doen. Door borging te behandelen in een Growcase is een wijziging in de structuur doorgevoerd. In plaats van dat een agent slechts verantwoordelijk is voor de eigen werkvoorraad, welke vervolgens wordt geëscaleerd mocht de case niet tijdig worden opgelost, zijn kleine groepjes van 6 of 7 agents geformeerd. Deze zijn met elkaar verantwoordelijk voor de eigen en de groep werkvoorraad. Hierdoor zijn agents beter gaan samenwerken. Ook het sturen op gedrag en de kernwaarden, zoals 'ik kom mijn afspraken' na en 'ik denk in oplossingen' hebben ertoe bijgedragen dat de openstaande werkvoorraad verminderd is en klanten sneller geholpen zijn.



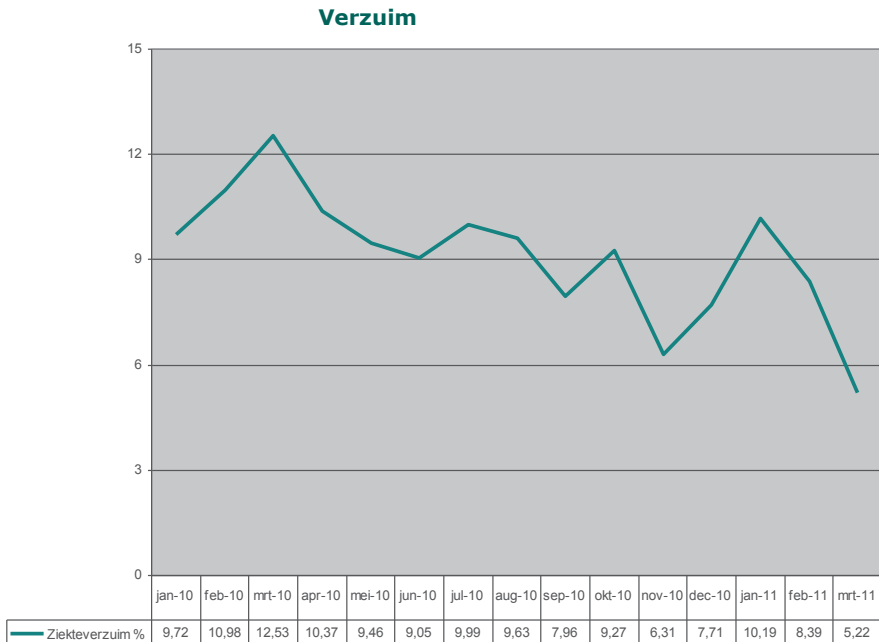
### 4.7.3 Ziekteverzuim en medewerker tevredenheid

Naast de betere verkoop resultaten voor de klant zijn het ziekteverzuim en de meldfrequentie van ziekte gedaald en is de medewerker tevredenheid gestegen. Dit zijn resultaten die aan de zachte componenten te koppelen zijn. Het ziekteverzuim en de medewerker tevredenheid zien er in een grafiek als volgt uit:



#### De tevredenheid stijgt!

- ➔ **93 %** voelt zich betrokken;
- ➔ **91 %** vindt de samenwerking goed;
- ➔ **98 %** voelt zich verantwoordelijk voor de te behalen resultaten;



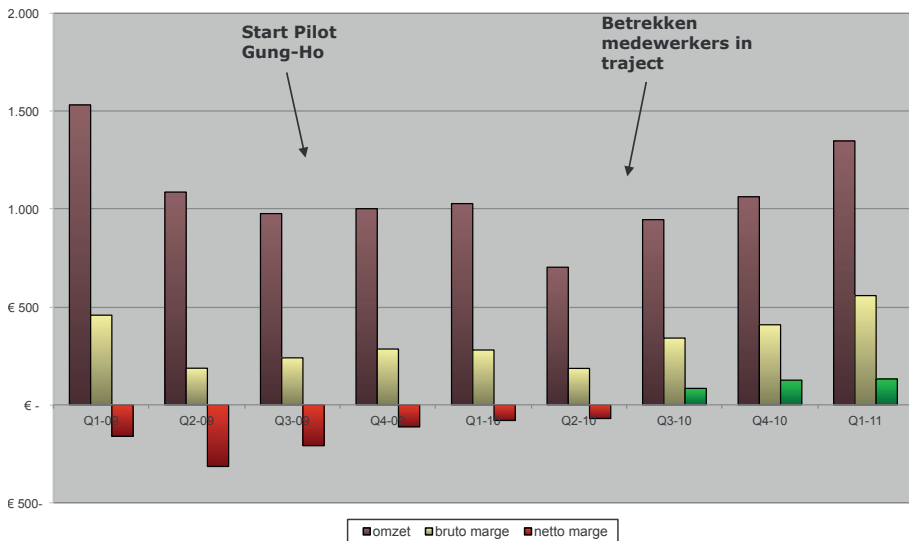
### Daling verzuim van maart naar november 2010 met 50%!

- ➔ Na piek (vestigingsbreed) in januari blijft de daling fors doorzetten.
- ➔ Maart 2010: **13 %**
- ➔ Maart 2011: **5 %**

#### 4.7.4 Financiële resultaten

Het algemene resultaat van het klantenteam is nu een voorbeeldplaatje. De klantresultaten, de operationele doelen en de financiële performance kloppen nu helemaal, hier is echt gedurende langere tijd sprake van een win-win prestatie! De financiële resultaten zien er als volgt uit:



**Omzet: Bruto Marge, Netto Marge (Winst)**

## 4.8 Het succes

Door deze nieuwe stijl van werken is een volledig zelfsturend en resultaatgericht team ontstaan, dat met passie en plezier werkt voor het Call Center en haar opdrachtgever. De sleutel van succes in dit klanten team zit in;

- het geven en uitstralen van onderling vertrouwen in elkaar.
- het verantwoordelijkheidsgevoel bij iedere medewerker.
- het beste in medewerkers naar boven halen door gebruik te maken van ieders talenten.
- het complimenten geven en aanmoedigen voor doorzetten.

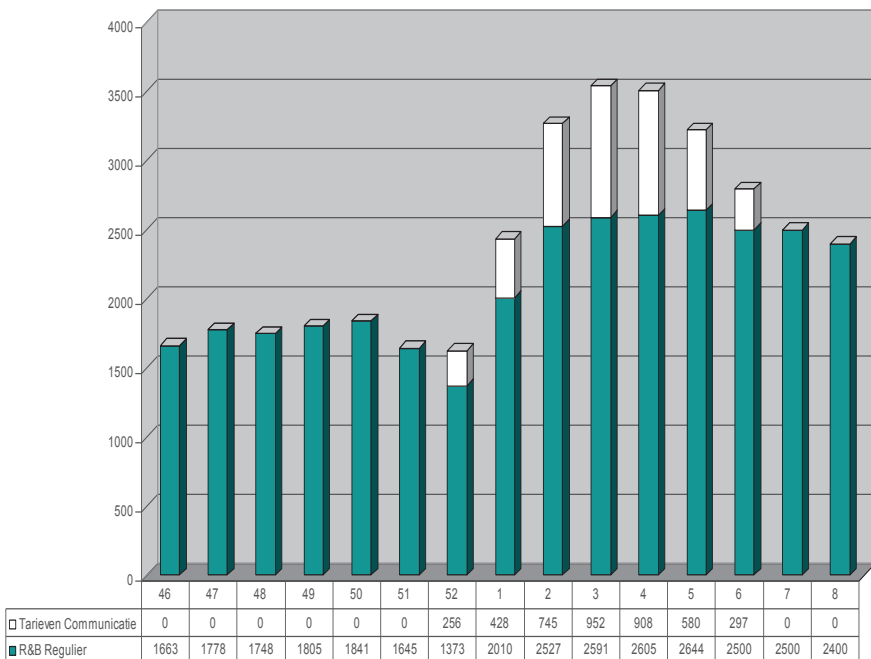
Dat de nieuwe manier van werken binnen het team een succes is blijkt onder andere uit de campagne Opschakelen. Eind 2010 is deze campagne aan Call Center uitbesteed zonder grootschalig offertetraject. Hieruit blijkt het enorme vertrouwen vanuit de klant in dit team. Extra bijzonder aan de campagne Opschakelen is dat dit project in zijn geheel door de agents is opgepakt. In een Klanten team sessie is gevraagd wie mee kon en wilde helpen om de campagne succesvol te maken. De doelenspecialist voor klantgericht adviseren ging deze uitdaging graag aan. In enkele weken is de ureninzet verdubbeld. Een opschakeling van circa 1700 uur per week naar ruim 3500 inzet uren op het piekmoment in week 3 van 2011. In 5 weken tijd zijn 15 assessments gehouden en 6 trainingen gegeven om totaal 68 nieuwe medewerkers op te leiden. Deze agents konden plaatsnemen op 38 nieuwe werkplekken die door

het team zelf ingericht zijn. Ook de begeleiding van deze nieuwe medewerkers is door de agents zelf verzorgd.

Doelenspecialist: “Van nature creëer ik betrokkenheid bij mensen. Voor de campagne Opschakelen heb ik gekeken naar de interesses en talenten van collega’s. Al snel had ik een groepje van collega’s die mij wilde helpen bij dit omvangrijke project. Agents met computeraffiniteit hebben geholpen bij het omschakelen van de pc’s, trainingen werden gegeven en ook de rollenspellen bij de assessment werden door agents verzorgd. Alles is door collega’s van de vloer opgepakt, samen hebben we dit project tot een succes gemaakt. Dit komt door de huidige manier van samenwerken waarin we oplossingsgericht denken en gebruik maken van elkaar’s kennis en interesses. Ik haal zo veel meer energie uit mijn werk!”

De resultaten in uren zien er als volgt uit:

### Extra Project uren: Samen Opschakelen



- wk 51: 1645 uur naar
- Wk 3 en 4: boven de 3500 uur.
- **Een verdubbeling!**

- In 5 weken:
  - 15 assessments;
  - 6 trainingen;
  - 68 nieuwe agents;
  - 38 werkplekken up & running;
  - 595 uren begeleiding
  - Van 1 naar 3 belzalen

De belangrijkste positieve factoren van dit project 'Opschakelen' waren:

- de doelenspecialisten hebben samen met de huidige - en nieuw aangenomen agents zelf dit project georganiseerd.
- het klantenteam heeft voor dit project hun vertrouwen gegeven aan de doelenspecialisten en vanuit een coachende rol hen gesteund met maximaal resultaat.
- de doelenspecialisten en agents zijn onderdeel geweest van het verkoop proces voor dit project aan de klant en persoonlijk aangegeven dat zij heel graag deze opdracht willen hebben en uitvoeren.
- voor dit project hebben de doelen specialisten zelf de juiste agents geworven (via opdracht aan uitzendbureau), geselecteerd op service en verkoop motivatie/vaardigheden, zelf de training ontwikkeld en gegeven (1 ipv 3 weken) en de nieuwe agents begeleid tijdens het project.
- Met afgesproken winst marge kunnen uitvoeren door de organisatie van de doelen specialisten (juiste agents, minder verloop, minder kosten training en meer verkoop)

## 4.9 Toekomstvisie

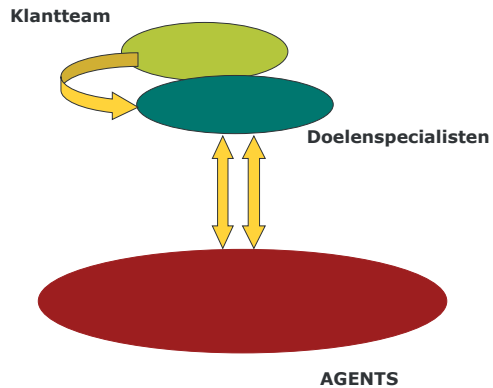
Het verandertraject binnen het team heeft geresulteerd in een gepassioneerd en bevlogen team. Normen en waarden staan voorop en gezamenlijk streven de medewerkers naar een excellente dienstverlening.

Client Directeur: "Ik ben trots op wat we met elkaar bereikt hebben. Meer betrokkenheid, openheid en creativiteit bij medewerkers die elkaar waarderen en respecteren. Dat ik op een faciliterende wijze mag leidinggeven aan deze mooie club van mensen geeft mij enorm veel werkplezier. De route die we afgelegd hebben is niet altijd fijn geweest. Gedurende de reis hebben we afscheid moeten nemen van medewerkers die niet konden of wilden veranderen, maar we hebben vastgehouden aan onze koers. Die vasthoudendheid is voor veel collega's heel belangrijk, dat krijg ik nog regelmatig als feedback. Een zelfsturend team betekent niet dat ik nu achterovergeleund achter mijn bureau kan blijven zitten. Naast de activiteiten voor de klant, begeleid ik medewerkers in het zelf bedenken van oplossingen en geef ze de mogelijkheid om te groeien. Echt vertrouwen geven betekent loslaten, een unieke managementervaring voor mij. Ons organigram ziet er nu als volgt uit:

## Onze huidige organisatie

### → Waarin agents:

- elkaar helpen en coachen
- eigen maar ook elkaars gedrag kunnen bespreken
- hun eigen beoordelingen schrijven en onderling gaan toetsen
- zelf in gesprek zijn met management
- hun eigen barometer hanteren
  - Passiepanel



**Waarin management en staf de agents faciliteert.**

Wat de toekomst daadwerkelijk gaat brengen weet natuurlijk niemand. Wat ik wel weet is dat we binnen het team continu blijven zoeken naar verbetering. Ook de klant wil ik hier graag nog meer bij betrekken. Want ‘zonder klant geen team & zonder team geen klant’ zeg ik altijd. Uiteindelijk wil ik met mijn team graag beter presteren dan de andere callcenters op alle doelen. Dit geeft de klant ook regelmatig aan; wordt beter dan wij en neem ons hierin mee, zodat we gezamenlijk een topprestatie neerzetten.

Het organisatie cultuur verandertraject dat wij doorgemaakt hebben is een soort pilot geweest binnen het Call Center. De overtuiging dat een gerichte cultuurverandering werkt en tot een succes leidt is bevestigd. We zijn nu dan ook bezig met een brede uitrol binnen het Call Center. De lesson’s learned vanuit ons traject zijn meegenomen in het Leiderschapsprogramma welke uitgerold wordt binnen de andere klantenteams. Ik vind het een uitdaging dat ik dit mede mag begeleiden, vanuit een faciliterende rol natuurlijk, want mijn collega Client Directeuren en hun teams gaan zichzelf ontwikkelen en hun eigen route bepalen.

Met deze nieuwe innoverende aanpak willen we als Call Center invulling geven aan onze ambitie om onze agents meer verantwoordelijkheid te geven. Deze empowerment is voor het Call Center cruciaal in de wijze hoe wij Klantenservice in willen vullen en geeft daarnaast een enorme positieve boost aan het imago van het mooie vak van call center agent!”



# Hoofdstuk 5

Case observaties van deelnemers

## 5.1 Observaties en reflectie's september – december 2010

In december 2010 is de specifieke begeleiding en het traject van het Call Center klanten team voor hun organisatie cultuur verandering gestopt. Vanaf Januari 2011 zijn de deelnemers hun organisatie cultuur verandering zelf verder gaan realiseren. Hieronder zijn verschillende deelnemers gedurende de maanden van september 2010 tot december 2010 geïnterviewd over hoe zij het specifieke organisatiecultuurverander traject hebben ervaren en hoe zij betekenis geven aan het traject.

### 5.1.1 Directeur Customer Care Center, klant & opdrachtgever van Call Center.

Sinds 2006 werken wij samen met het Call Center. Wij zijn tevreden met deze samenwerking en ik merk dat we steeds meer van elkaar leren. Qua sales bleven jullie bijvoorbeeld eerst achter op ons call center. Maar inmiddels lopen jullie in en hebben ons zelfs bijna ingehaald. Daar ben ik heel blij mee!

#### “We stellen de klant centraal”

De energiemarkt is een moeilijke markt. Er is veel concurrentie en het is moeilijk je te onderscheiden op kwaliteit van het product. Immers gas bij ons is hetzelfde als gas bij de concurrent. Toch moeten we in een markt die steeds competitiever wordt onderscheidend zijn. Wij kiezen er voor om een zogenaamd A merk te zijn. Dit betekent dat we ons focussen op klantloyaliteit. Dit gaat verder dan klanttevredenheid. Een loyale klant bereik je door de klant vooruitstrevende producten te bieden die hij/ zij wenst tegen een faire prijs en door uitstekende service te bieden, waarbij je de klant aangenaam verrast. Wij bieden klanten een breed productaanbod (niet alleen gas en stroom, maar ook producten die helpen energie te besparen en veiligheid te waarborgen). Als klanten eenmaal naar tevredenheid meerdere producten van je afnemen, dan zal deze klant niet zo snel bij ons weggaan. Daarom stellen we de klant centraal.

#### Superpromotor!

We zijn niet het energiebedrijf met de laagste prijs maar wel met de beste service. Onze prijs-kwaliteit verhouding is een van de beste in de markt. We zijn, zeg maar, de KLM onder de energiebedrijven en niet de Easyjet. Het heeft met imago en uitstraling te maken. Jullie, de agents, zijn daarom ook een belangrijk onderdeel binnen ons bedrijf. Jullie hebben het contact met de klant en zijn ons visitekaartje. Elke dag weer. Jullie hebben direct invloed op de klantloyaliteit. Als een klant perfect behandeld wordt, kan hij een ‘superpromotor’ worden. Op feestjes en partijen zal hij ons bedrijf aanprijzen bij vrienden en familie. En dit is nu precies wat ik met klantloyaliteit bedoel.

## Marktontwikkelingen

De energiemarkt loopt qua ontwikkeling enkele jaren achter op de telecom markt. Inmiddels is het switchen naar een andere telecom aanbieder niet meer zo ingewikkeld. En dit is precies wat er ook met de energiemarkt gaat gebeuren. Nu is het zo dat klanten niet zo snel veranderen van energieleverancier. Waarom niet? Dan hebben ze geen gedoe, gemakzucht en ze hebben geen zin in “die administratieve rompslomp”.

Maar dit is straks niet meer zo. De energiemarkt wordt een vrije, transparante markt. Hier moeten wij in mee gaan en daarom moeten we sterk en onderscheidend zijn.

Een andere ontwikkeling is de regelgeving vanuit de overheid. Bijvoorbeeld het “bel me niet” register, waar consumenten hun telefoonnummer kunnen inschrijven. Daarna mogen bedrijven hen niet meer benaderen met een telefonisch aanbod. Hierdoor zal de focus steeds meer komen te liggen op inbound en internet. En daarom zijn de agents onze belangrijkste spil.

## “Waar willen wij ons mee onderscheiden?”

In de eerste plaats met onze productmix. We willen ons onderscheiden door milieubewustzijn. Hiermee bedoel ik het aanbieden van energiebesparende producten. En aantoonbare besparingen bij klanten realiseren. Dit klinkt misschien onlogisch, omdat we hierdoor misschien minder energie verkopen. Maar op de lange termijn levert de verkoop van aanvullende producten ons juist de gewenste klantloyaliteit op. Ook de overheid verlangt van ons dat we energiebesparing realiseren. Dit wordt in de toekomst een voorwaarde voor energiebedrijven.

Een ander punt waarmee we ons willen onderscheiden is klachtafhandeling. Een snelle en zorgvuldige afhandeling van een klacht zorgt voor een positief imago. Het realiseert een positieve beleving bij de klant. En dit zorgt vervolgens weer voor een positieve uitstraling in de markt. Andersom geldt het nog sterker. Een klant die wij niet goed helpen met een klacht ontwikkelt een negatieve beleving. En dit blijft langer hangen. Mensen praten op feestje en verjaardagen eerder over slechte ervaringen met energiebedrijven dan over goede ervaringen. Overigens geldt natuurlijk nog altijd dat het beter is om klachten te voorkomen dan te genezen.

## Waar kan het beleid beter?

Ik denk dat we een goed en solide beleid hebben. Er zijn echter wel zaken die we verder kunnen verbeteren. Ik ben van mening dat we continue bezig moeten zijn met verbetering. Om dingen te verbeteren moeten we weten wat er niet goed gaat. Deze input hebben we van jullie nodig. Daarom ben ik ook wel een beetje voor “burgerlijke ongehoorzaamheid” als de situatie er om vraagt. Stel dat je in een situatie komt waar de regels van ons en de oplossing voor de klant botsen. Dan mag je wat mij betreft op dat moment voor de klant kiezen en de klant vóór de regels stellen.



Voorwaarde is natuurlijk wel dat je je aanpak goed kunt onderbouwen. En dat je het naderhand met een teammanager bespreekt. Maar het belangrijkste, dat je samen kritisch gaat kijken of het nodig is de regels te wijzigen. Mijn motto is: altijd de klant voorop stellen!

### **“Het is een eer om de klant te helpen”**

Sinds 2009 is ons bedrijf samengegaan met een buitenlandse partij. Het is erg boeiend om mee te maken wat de visie van hen is op klantafhandeling. Zij hebben de visie dat het een eer is om klant te helpen. Daarom hebben hun meest ervaren mensen bij hen het contact met de klant. Coaching en leiderschap staan helemaal in het teken van de klant. Zo hebben ze bijvoorbeeld ook geen regels dat de klant altijd voor 100% geholpen moet worden door diegene die toevallig de klant als eerste spreekt. Als een agent namelijk niet het gevoel heeft dat hij het probleem voor de klant kan oplossen, speelt hij de klant door naar een collega die dat wel kan. Dit heeft als voordeel dat de klant dan wel direct goed geholpen wordt. Dát noem ik pas klantgericht werken. Uiteindelijk wil ik ook naar zo’n manier van werken.

### **“Het is waardevol werk wat jullie doen”**

Ik bel zelf ook minimaal 2 klanten per week. Puur om feeling te houden met onze klanten en wat zij in de praktijk met ons meemaken. Daar leer ik nog steeds het meeste van. En eerlijk: ik ben voor het bellen met de klant zenuwachtiger dan voor een belangrijke vergadering. Daarom heb ik ook zo veel respect voor jullie, de agents. Het is zeer waardevol werk wat jullie doen en het is een verdomd moeilijk vak!

## **5.1.2 Operationeel directeur Call Center “Ik ben trots op het team”**

### **Hoe ben je in aanraking gekomen met ‘zelfsturend’ team werken?**

In 2006 heb ik het boek ‘Gung Ho’ gelezen. De manier waarop in dit boek gesproken werd over “hoe met je medewerkers om te gaan” en “het werken in één zelfsturend team” sprak mij enorm aan. Door mijn eigen twijfel of dit bij een Call Center ook geïntroduceerd kon worden heb ik er toen niets mee gedaan. Echter het bleef in mijn achterhoofd zitten en heeft me nooit meer los gelaten. Een aantal jaren later ontmoette ik de adviseur op een symposium en we hebben daar samen gesproken over waar en met wat wij op dat moment bezig waren.

Ik heb toen ook met hem gesproken over “werken als een zelfsturend team” en hoe dit bij organisaties toegepast zou kunnen worden.

### **Is toen gelijk het idee ontstaan om dit bij Call Center team te introduceren?**

Nee, niet direct. Eerst heb ik zelf een Persoonlijk coachingstraject bij de adviseur doorlopen. Tijdens dit traject besepte ik me dat zijn methodiek heel goed bij onze

diensten/ klantenteams zou kunnen worden geïntroduceerd. Het Call Center was in die periode de ‘rode lantaarndrager’. Er werden rode cijfers gescoord en de klant was niet tevreden. We moesten op één of andere manier beweging in dat project zien te krijgen. Op dat moment is het idee ontstaan zijn organisatie cultuur methodiek van klantgericht samenwerken voor een zelfsturend team toe te gaan passen bij dit Call Center.

### **Hoe is het traject gestart?**

Van tevoren zijn er een paar randvoorwaarden opgesteld, dat is absoluut nodig wil je zo’n traject succesvol kunnen doorlopen. Daarbij was het van groot belang dat de Client Directeur van het klantteam bereid was dit traject te doorlopen. Dit traject zou namelijk ook een grote verandering van hem vragen en de commitment dat hij zijn manier van werken zou willen en moeten veranderen. Er is ook een positieve businesscase opgesteld. Zo’n veranderingstraject vraagt een enorme investering, maar minstens zo belangrijk is de vraag die je jezelf moet stellen; levert het ook iets op? De Client Directeur en de financieel controller hebben bij het opstellen van deze businesscase een hele belangrijke rol gespeeld omdat zij als geen ander inzicht hadden in wat dit traject voor de dienst kon betekenen en wat het zou kunnen opleveren. Tenslotte was het belangrijk dat de rest van het klantteam (Client Directeur, Client manager, financieel controller, HRM manager, trafficier, planner) ook wilde meegaan met deze verandering.

### **Verliep het traject naar verwachting?**

Het traject is niet geheel vlekkeloos verlopen, dat is voor zo’n eerste keer ook onmogelijk. Gaande het traject zijn we tegen een aantal dingen aangelopen. Zo hebben we te laat de medewerkers erbij betrokken. We hadden in het begin een top down benadering. Het traject begon bij de Cliënt Directeur, het klantteam en daarna pas de agents. De eerste 7 maanden van het traject hadden we de agents niet geïnformeerd, terwijl de verbindingen juist op de werkvloer plaatsvonden. Een ander ding waar we tegenaan liepen was weerbarstigheid. Om de werkvloer te ‘empoweren’ was het nodig dat de laag daarboven moest leren loslaten en resultaatgerichter moest werken. Dit viel niet altijd mee. Er moest een “turnaround” plaatsvinden van directief leiderschap naar faciliterend coachend leiderschap. Tijdens het traject bleek dat het teammanagement directief en taakgericht leidinggaf. De teammanagers hadden enorm veel moeite met de overstap naar faciliterend leiderschap, hierdoor vielen tijdens het traject velen af.

### **Had je verwacht dat een team zonder teammanagement kon draaien?**

Nee absoluut niet. De adviseur had wel eens tegen me gezegd om me te prikkelen ‘volgens mij heb je geen teammanagement nodig’. Maar ik had daar onvoldoende

geloof in. Ik wist op een gegeven moment ook dat we het teammanagement, wat niet wilde meegroeien, er vanaf moesten halen. Daar stokte het en anders zou er niks veranderen. In deze periode ondervonden we erg veel weerstand. Men vond het ‘belachelijk’ en ‘onmenselijk’ dat we afscheid namen van de teammanagers. Vooral de Client directeur en de HR manager hebben in deze periode een erg belangrijke rol gehad en er veel aan gedaan om de cultuurverandering mogelijk te maken.

**Wanneer begon je te beseffen dat deze geplande cultuurverandering werkte?**

Toen we de teammanagers die weerstand opleverde er tussenuit gehaald hebben en het klantteam direct met de agents ging communiceren, ontstond er een olievlekwerking. Het is daarna heel snel gegaan. Het klantteam en de agents hadden zelf de schouders eronder gezet en ook de extra uren klant opdracht “Samen Opschakelen” klanten actie werd perfect opgepakt. Vroeger was dit nooit mogelijk geweest en dit was voor mij dan ook het ultieme bewijs dat het werkte.

**Hoe gaat het nu verder?**

Ik ben er helemaal van overtuigd dat deze organisatie cultuur methodiek werkt. Deze filosofie willen we dan ook breder uit gaan dragen binnen het Call Center. Dit vergt eerst denkwerk en afstemming, hoe moet zo’n programma er uit zien? We gaan in ieder geval vanaf het begin de agents erbij betrekken en we zullen natuurlijk de ervaringen van het Call Center team gebruiken. Verder gaan we bij het management een assessment afnemen, zodat we meteen kunnen zien of ze geschikt (te maken) zijn voor de faciliterende leiderschapsstijl. We gaan vervolgens met de geschikte en geschikt te maken personen aan de slag.

**Is de cultuurverandering bij dit Call Center team uniek voor de callcenterbranche?**

Ik denk het wel. Ik ken in ieder geval geen enkel callcenter dat zo werkt. Misschien in het buitenland maar of dat het zo ver gaat zoals bij ons, dat weet ik niet. Maar ik denk dat we redelijk uniek zijn.

**Wat vind je de grootste verandering?**

Het mooie is dat het einddoel nu voor iedereen helder is en dat iedereen naar dit eindresultaat toewerkt. Vroeger waren we blij als we een paar doelen behaalden. Dit Call Center team heeft aangetoond dat het mogelijk is om structureel alle doelen te behalen. Deels door aandacht voor de zachte kant: hoe ga je met elkaar om en deels door aandacht voor de harde kant: resultaten behalen en de klant bedienen.

**Wil je tot slot nog iets kwijt?**

Ja. Terugkijkend wil ik graag het Call Center team bedanken. Ik ben er trots op dat zij als eerste onze ogen hebben geopend dat de werkvloer als geheel belangrijker en

waardevoller is dan staf en management. Op de werkvloer gebeurt het! En laten we het zo zeggen; als wij in staat zijn om de Call Center filosofie breed uit te zetten dan is 2011 voor mij al geslaagd!

### **5.1.3 Client Directeur klantenteam, “ Wij zijn uniek! ”**

Zo lang ik al bij deze Call Center business unit leiding geef ben ik al kritisch geweest over de aansturing van de vloer. De teammanagers geven sturend leiding. Ze nemen actie en confronteren medewerkers veelal achteraf met wat er fout is gegaan. Medewerkers kregen geen echte ondersteuning in hoe ze zich moesten verbeteren, dat bleef veelal hun probleem. Teamleiders hebben ook vaak niet de kennis om dit goed te kunnen doen dus schakelden ze dan allerlei gecreëerde coaches in zoals vloercoach. Die manier van werken kost veel tijd, geld en energie en levert bovenal frustratie op.

Ook onze klantrelatie met de klant was niet optimaal. We leverden een wisselende performance, konden onvoldoende de oorzaken hiervan achterhalen en dus ook niet het vertrouwen en de daadkracht tonen om uit deze impasse te komen. We hadden hoge faalkosten en waren mede hierdoor intern ook niet winstgevend. We hanteerden een sturende wijze van leidinggeven. Hoe slechter het ging, hoe meer we gingen sturen. Dit had echter geen effect en was absolute geen prettige werkomgeving. Maar we konden op deze manier niet verder er moest iets gaan gebeuren.

#### **Rotsvast vertrouwen**

Ik werd geprikkeld door berichtgeving over callcenters op social media. Daar werd veel door agents aangegeven dat ze ontevreden waren over de sfeer binnen hun callcenter en dat er weinig ruimte was voor eigen initiatief. Ook onze eigen medewerkers gaven dit aan in het medewerker tevredenheids onderzoek.

Hier werd ik enorm door getriggerd, klantcontact is een vak dat op deze wijze absolute niet tot zijn recht kan komen. Ik werd door de directie van het Call Center in contact gebracht met de adviseur. Daar had men een visie over de verantwoordelijkheid en het vertrouwen dieper in de organisatie gaan beleggen en een methodiek om hier naar toe te werken. Ik heb deze methodiek gekoppeld aan mijn gedachten over leiding geven aan call center en we zijn er samen aan begonnen. Ik heb direct tegen de directie gezegd ‘geef me 1 jaar’ en we hebben een andere organisatie met een stabiele performance waar medewerkers met tevredenheid werken. Na e.e.a. te hebben onderbouwd met een businesscase heb ik dat vertrouwen gekregen en ook kunnen behouden. Ik had er een rotsvast vertrouwen in dat we deze verandering succesvol gingen uitvoeren.

### **Van 'ik' naar 'wij'**

De eerste omslag die we nastreefden was het praten in 'ik'. We waren gewend om in de 'wij' vorm te praten. Wij als klantteam, wij als teammanagement. Maar de essentie moet zijn wat vind je zelf !!!

Een cultuurverandering begint bij het zelf willen veranderen met als basis een kwetsbare opstelling. Het heeft veel energie gekost om deze omslag te bereiken. Het is ook regelmatig confronterend geweest en niet iedereen heeft deze omslag kunnen en willen maken. Ik bleef het zien als een traject waarin geen weg meer terug was. Dit geldt ook voor medewerkers "er is geen wedstrijd zonder een score" en van mensen die niet willen of kunnen scoren moet je afscheid nemen.

### **Focus op wat er goed gaat**

De grote verandering kwam toen we de medewerkers op de werkvloer actief bij dit traject gingen betrekken. We hebben het vertrouwen en de verantwoordelijkheid gefaseerd aan onze medewerkers gegeven en ook dit ging met vallen maar bovenal weer opstaan. Echt vertrouwen geven betekent loslaten, een unieke managementervaring. We hebben een organisatieverandering van top down naar bottom up doorgevoerd. De focus lag op de vloer, wat willen en kunnen ze. Toen de teammanagers (deels) vertrokken en de sturing van de tussenlaag meer en meer verdween namen individuele medewerkers verantwoordelijkheid en deelden dit met hun collega's. We begeleiden hen hierin actief met wekelijkse sessies. In deze sessies gaven we hen de tools en het gedrag hoe je op een faciliterende maar wel resultaatgerichte wijze gezamenlijk je doelen behaalt.

Ik ging frequent en rechtstreeks in gesprek met medewerkers, individueel maar ook in groepjes van ca 10 medewerkers. In deze groepen namen we het veranderingstraject door en deelden de resultaten. Kennis is de poortwachter van de macht. We hebben volledig openheid gegeven in deze sessies over het klantcontract, de resultaten en de klantrelatie. Op deze wijze maakten we gebruik van al onze 150 verbeterbreinen en toen ging het snel. We zagen structureel een stijging in performance en in de werksfeer.

### **Wat heeft het opgeleverd?**

Deze stijl van leidinggeven heeft veel meer betrokkenheid, openheid en creativiteit opgeleverd. De werkvloer wordt door de medewerkers gemanaged. Ze nemen hierin zelfstandig stappen en risico's. We hebben een grote basis van waardering en zelfvertrouwen. Verder zien we nog steeds een structurele stijging in performance en zelfvertrouwen.

### **Wat dit traject mij zelf opgeleverd heeft?**

Ik ben een stuk rustiger geworden, niet alles rust meer alleen op mijn schouders. We doen het met elkaar en genieten ook samen van onze successen. Ook heb ik

veel meer plezier in het werk gekregen. Maar bovenal ben ik super trots op wat er allemaal gebeurd is in het afgelopen jaar en dat ik op een faciliterende wijze leiding mag geven aan dit unieke team. Wat wij gezamenlijk gepresteerd hebben is uniek voor de hele call center branche in Nederland. Dat zie je nergens en dat is enorm stimulerend.

### **5.1.4 Client Manager klantenteam, “Ontwikkeling en verandering”**

Ik werk inmiddels 7 jaar bij het Call Center. Het eerste jaar als teammanager en nu alweer 6 jaar als Client Manager, waarvan 3 jaar bij dit project. Voordat we met het veranderingstraject begonnen verliep de samenwerking met de klant niet altijd even gemakkelijk. Op een aantal fronten slaagden we er onvoldoende in de onderliggende oorzaken van de mindere performance te achterhalen en te tackelen. Ook was de rol van Client Manager intern en extern door alle managementwisselingen niet altijd even helder. Hoe kon ik deze nou het beste invullen?

#### **Geen verwachtingen**

Toen we begonnen met het traject werd er niet veel gecommuniceerd. We kregen net zoveel informatie dat we niet precies wisten wat er ging gebeuren. Ik had dan ook niet echt een verwachting maar was wel heel benieuwd. Ik stond open voor de verandering, had daar van mezelf uit ook behoefte aan. Wellicht was dit die frisse wind, een mogelijke kentering! Het zou in ieder geval een pilot zijn, een soort proeftuin waarin we onszelf en onze mogelijkheden opnieuw konden gaan ontdekken en ontplooien.

In het begin heb ik eerst de kat uit de boom gekeken. We werkten met verschillende modellen, waaronder GROW cases. Een methode van werken waar je goed over het doel na moet denken en je eigen rol daarin. Een GROW case gaat uiteindelijk ook altijd over jezelf! Vanuit deze insteek werd je tijdens de sessies met je zelf geconfronteerd, werd je een spiegel voorgehouden waardoor je over jezelf moest nadenken. Wij waren er aan gewend om te praten vanuit de “wij” vorm. Een zogenaamde gedeelde mening waar je je achter kunt verschuilen. Dit pad was geen mogelijkheid meer, je eigen gedrag en hoe je daar stappen in wilde zetten werden blootgelegd en besproken. De eerste stap van bewustwording is slechts de eerste. Het daadwerkelijk veranderen is toch een ander proces!

Tijdens de sessies waren er wel eens ongemakkelijke momenten. Iemand had afgesproken iets te doen en had het uiteindelijk niet gedaan. En ook geen hulpvraag gesteld. Daar ben ik zelf ook tegenaan gelopen. Als Client Manager moest ik mij bezig houden met new business maar wist onvoldoende hoe. Tegelijkertijd had ik hier geen hulpvraag over gesteld. Ook vond ik het vertalen van de kleuren naar gedrag in het

begin niet eenvoudig. Zo kwam ik er achter dat rood vooral ging om het stellen van grenzen en instructies geven. Boos worden dat iemand iets niet had gedaan had er weinig mee te maken. De kleuren zijn een model die je helpen om anderen in hun denkprocessen en gedrag te 'zien' en van daaruit te begeleiden.

### **Focus op een doel**

Eind 2009, begin 2010 ben ik er een tijdje tussenuit geweest. Toen ik in februari 2010 weer terug kwam heb ik een snelle groei doorgemaakt. Ik was uitgerust en ontwikkelde mij snel. In die periode ging het niet goed met de financiële sturing. Er was een grijs gebied aan ingezette niet-facturabele uren die we niet goed konden herleiden maar ook niet konden verantwoorden qua inzet. Het was nodig dat iemand zich op dat doel ging focussen. Ik dacht, "ik ga dat doen. Ik ga een team om me heen verzamelen en samen met hen ga ik de brutomarge verbeteren."

Ik had er echt zin in om daar mee aan de slag te gaan. Samen met het team hebben we een model neergezet die ons in staat stelde alle uren die nog niet inzichtelijk waren inzichtelijk te krijgen. Hierdoor waren we in staat om strak maar met beleid op de kosten te sturen. In mei hadden we de laagste uren aanvraag voor call center uren en agents van onze klant. Het zou een enorme uitdaging zijn hier een bepaald winstgevend kostenniveau neer te zetten, maar het was me ook mijn eer te na om de interne target niet te halen. Dit was de eerste krachtmeting, welke we uiteraard hebben doorstaan!

### **Confronterende momenten**

Natuurlijk waren er ook wel momenten tijdens het traject dat ik het minder leuk vond. De confronterende momenten waarin ikzelf of collega's met hun gedrag werden geconfronteerd, dat was niet altijd eenvoudig. Je ziet het gebeuren en je denkt, oh help. Ik wist ook dat vluchtgedrag niet zou helpen. Belangrijker is dat één van mijn grootste drijfveren is me altijd te blijven ontwikkelen. Dat is een grote intrinsieke motivatie. Het zijn juist de confronterende momenten die me het meeste hebben gebracht! Ontwikkeling en verandering, daar houd ik nu van.

### **Bewust van eigen krachten**

Wat ik nu om me heen zie is dat de mensen binnen het hele team veel meer in hun kracht zitten. En naast dat ze zelfbewuster zijn geworden hebben ze ook veel meer plezier! Dat vind ik prachtig om te zien. Als ik naar mezelf kijk ben ik ook positiever geworden, ik vind mijn werk echt leuker. Ook ben ik me veel bewuster van mijn eigen krachten. Er is niets zo waardevol als feedback, je kunt er van leren, het helpt je verder.

### **Plezier in werk**

Ik vind nog steeds dat we nog meer kunnen. We moeten wel af en toe even terug naar gedrag en naar de waarden. Als het gedrag en de waarden goed zijn dan komen de cijfers vanzelf. Daar ben ik echt van overtuigd en dat hebben we ook bewezen de afgelopen periode. Wat ik uiteindelijk wil? Voor anderen dat datgene wat ze jaar in jaar uit voor een aantal uur per dag moeten doen iets is waar ze plezier aan beleven! Of dat nou bij het Call Center of binnen ons klanten is of niet. Ik neem dit traject en alles wat ik geleerd heb in ieder geval mee in mijn verdere leven. Het is iets van binnen, het is geen jas die je aan en uit trekt.

### **5.1.5 Financieel Controller klantenteam, “Van lelijk eendje naar mooie gans”**

Ik ben controller bij het Call Center; één van mijn aandachtsgebieden is dit call center klantenteam. Vanuit mijn functie als controller was de focus binnen het klanten project voornamelijk gericht op het verbeteren van de financiële resultaten, er was relatief weinig aandacht voor het mensen aspect. Het project liep uitermate slecht. Er waren al meerdere initiatieven ondernomen om het project op een hoger niveau te tillen. Deze pogingen zijn nagenoeg allemaal mislukt. Er trad wel enige verbetering op, zij het voornamelijk van tijdelijke aard. Zodra bijvoorbeeld de ingehuurd externe partij(en) hun biezen paktten zakten het resultaat vervolgens weer in.

### **Sceptisch**

Toen de aankondiging kwam van een cultuurverandering en ‘nu gaan we het anders doen’ was ik nogal sceptisch. Ik had zoiets van ‘eerst maar zien en dan geloven’ en ‘wat kost dat wel allemaal niet? Er werd gezegd dat we faciliterend coachend leiderschap zouden ontwikkelen en uiteindelijk 0% teammanagement zouden kunnen gaan hebben. Nou, ik werk al 30 jaar in de call center branche en ik vond dit wel erg stoere taal.

### **Bewust incompetent**

Het heeft bij mij een aantal maanden geduurd voordat ik het licht zag. In het begin vond ik het allemaal nogal een abstract verhaal. De modellen, de kleuren en de GROW cases, ik kon er niet zoveel mee. De sessies die toen gestart zijn onder leiding van de adviseur waren soms best heftig. Ik ben er ook een aantal keren vrijwillig uit gestapt. Vooral op de momenten dat het te persoonlijk werd en je het gevoel kreeg dat “je geen knip voor de neus waard was”. De eerste keer dacht ik echt, tjee wat gebeurt hier, wil ik dit wel?

Ik zag toen nog niet dat die aanpak onderdeel was van het programma, je namelijk bewust incompetent maken, je in de kuil gooien. Het is dan de bedoeling dat je er



zelf weer uit krabbelt en dat je om hulp vraagt. Dat je vervolgens zelf keuzes maakt en dat je wilt veranderen. Na de keren dat ik er uit gestapt ben heb ik met de Client Directeur gesproken. Hij gaf ook aan dat ik zelf de keuze moest maken wat ik er mee wilde bereiken en of ik verder wilde.

### **Sterker geworden**

Uiteindelijk ben ik hier wel sterker van geworden. Als je met het traject stopt ga je het zelfs op een bepaald moment echt missen. Je wilt erbij horen, mee doen en uiteindelijk de behaalde “overwinningen” gezamenlijk vieren.

### **Werken volgens kernwaarden**

Ik heb veel geleerd van het veranderingstraject. Zo is bijvoorbeeld mijn band met het voltallig klantteam sterk verbeterd. We werken nu veel beter samen. Ik ben ook een stuk socialer geworden. Meer zelfvertrouwen gekregen. Er is nu echt een teamgevoel, bijna een “tsjakka” gevoel. We willen nu veel meer voor elkaar doen en gaan gezamenlijk voor de gestelde doelen.

We werken nu ook echt volgens de kernwaarden van het Call Center. We beoordelen elkaar daar ook op. Als je een lage score krijgt van iemand dan stap je daar op af en vraag je hoe hij/zij jou ziet. Daar leer je veel van en dat is alleen maar goed.

### **Lat steeds hoger**

Daarnaast ga je voor jezelf de lat steeds hoger leggen. Het mooie van dit programma is dat tevens de gezamenlijke doelen van het project frequent naar een hoger level worden bijgesteld. We zitten nu dan ook echt in een flow en doen stinkend ons best. We weten nu ook op detailniveau veel meer van het project. Dit komt mede doordat je wekelijks een GROW case moet indienen, waardoor er veel informatie naar boven komt.

### **Volhouden en overtuigen**

Vanuit mijn functie heb ik een directe lijn met het hoofdkantoor. Zij stonden op een afstand van het traject en vroegen zich soms af of er niet teveel tijd in ging zitten. Maar uiteindelijk heb ik ze wel kunnen overtuigen en daarnaast liegen de resultaten niet. Ook de directie is er altijd in blijven geloven. Natuurlijk was er wel eens twijfel, ook over de kosten en wat het uiteindelijk zou opleveren.

Ikzelf ben na de moeizame start (in eerste instantie erg sceptisch) er altijd in blijven geloven en dat doe ik nog steeds; ook voor de toekomst. Als ze me in het begin gezegd hadden dat we de brutomarge structureel boven de 30% zouden krijgen, zou ik gezegd hebben ‘je bent hartstikke gek’. Maar we hebben dit toch maar even gepresteerd. Ik kan met zekerheid stellen dat ik dit nooit had verwacht.

**Van top down naar bottom up.**

We zijn nu niet meer het lelijke eendje maar de mooie gans. Voorheen was de structuur erg top down maar nu bepaalt de agent wat er gebeurt. We begonnen als een Lada met 4 versnellingen en we zijn nu een moderne Audi met 6 versnellingen. We zijn nog geen Porsche maar die kansen liggen er zonder meer wel; en die kansen gaan we uiteraard gezamenlijk pakken!!

**5.1.6 HR manager klanten team, “Intrinsieke motivatie, daar gaat het om”**

Toen we begonnen met het veranderingstraject wist ik niet zo goed wat ons te wachten stond. Ik wist wel dat het de bedoeling was om meer verantwoordelijkheid bij de agents neer te leggen. Dit sprak me aan. En meer resultaatgericht werken ook. Die cultuurverandering moesten we ondergaan. De situatie was dat de resultaatgerichtheid van de teammanagers niet paste bij de resultaatgerichtheid van de organisatie. Men werkte niet goed samen. We kregen allemaal het boek ‘Gung Ho!’ te lezen. De directie wilde graag volgens deze filosofie gaan werken. Vervolgens hebben we allemaal een cultuurscan gemaakt.

**Afspraken over doelen**

Als eerste sloten we binnen het klantteam allemaal een contract af. In dat contract hadden we afspraken gemaakt over te behalen KPI's. Ik vond het erg spannend om dit contract te tekenen en om afspraken te maken over doelen die we moesten behalen. In de klantsessies bereidden we cases voor en deze bespraken we dan volgens de GROW methodiek. Ook begonnen we elke sessie met een rondje ‘wat gaat er goed’. Ik vond het in het begin moeilijk om te benoemen wat er goed gaat, dat zat absoluut niet in onze cultuur. We keken meer naar wat er fout ging.

**Geen groei bij teammanagement**

Ik heb ook wel een dip gekend. Dit had vooral te maken met het feit dat ik geen vooruitgang en groei zag bij de teammanagers. Het was taai om met hen een GROW case te maken en zaken financieel inzichtelijk te maken. Uiteindelijk hebben we 1 op 1 gesprekken met hen gevoerd om zaken gedaan te krijgen. Meerdere teammanagers hebben na een tijdje voor een ander project gekozen, omdat ze niet doelgericht konden veranderen.

Ook is een teammanager teruggegaan in de lijn en is hij uiteindelijk op zoek gegaan naar een andere baan. Wat het grootste probleem bleek te zijn was dat de teammanagers zaken niet konden implementeren en dat ze niet volgens onze organisatie waarden functioneerden. Immers, als je samenwerkt, komen de resultaten vanzelf. Ze waren bang om medewerkers aan te spreken en vonden veel zaken bedreigend. Dit werkte

dus niet. Uiteindelijk is er maar 1 teammanager overgebleven. Dit had ik van tevoren niet verwacht.

We hebben ook een traject ingezet waarbij we aan de mensen op de vloer hebben gevraagd of ze aan een doel wilden werken. We zijn begonnen met 4 doelenspecialisten zoals ze genoemd werden en nu hebben we er ongeveer 30.

De grootste positieve verandering die ik meemaakte was toen de doelenspecialisten ook GROW cases gingen behandelen. Vanaf dat moment werden betere resultaten zichtbaar. De doelenspecialisten en de agents werden steeds zelfstandiger, ondernemender en werkten heel goed samen. Ook in onze eigen sessies binnen het klantteam konden we steeds beter benoemen wat er goed ging. Ik kreeg hier enorm veel energie van.

### **Coaching**

Tijdens het traject ben ik gecoacht. Ik had alle kleuren, met een voorkeur voor blauw en geel. Dit heeft mij geholpen om open te staan voor andere ideeën en dit ook in te kunnen passen in de 'nieuwe manier van werken'. Zo hebben we een beoordelingssysteem bedacht waarbij de medewerkers zichzelf moesten scoren, zonder tussenkomst van teammanagement. De teammanagers checkten de cijfers en daarna ging het weer naar HRM. Een compleet andere aanpak van de beoordelingen. Voorheen beoordeelden de teammanagers de medewerkers. De coach wist ook altijd precies wat er zou gaan gebeuren in bepaalde situaties. Hierdoor was ik zelf voorbereid op wat er ging komen. Zijn voorspellingen kwamen steeds weer uit en dat gaf mij wel vertrouwen.

We werken nu veel doelgerichter en veel meer samen. Nu denk ik vooraf na over het doel van een bijeenkomst of over het doel van een vraag of als het niet duidelijk is, vraag ik wat het doel is. In het begin moest iedereen hier aan wennen maar nu gaat het vanzelf en zit het er redelijk in gebakken.

Ook werken we nu met GROW cases. Vroeger werkten we eigenlijk alleen met een actielijst en een besluitenlijst. En nu bespreken we GROW cases met de agents. In het verleden deden we niet vaak iets met de agents rechtstreeks. De hele vloer is nu zelfsturend en wij faciliteren en coachen alleen. Dit is echt een wezenlijke verandering.

Ik ben er zelf van overtuigd geraakt dat we minder regels en procedures nodig hebben en dat we meer aan de mensen over moeten laten. Maar dit vraagt uiteindelijk ook een aanpassing van de HR visie binnen het Call Center. Ook HR zal moeten veranderen.

### **Wonderschone oplossingen**

We hebben het afgelopen jaar voor sommige problemen samen echt wonderschone oplossingen bedacht. Ach, dan gingen we weer als een speer en kwamen we helemaal in een flow. Dan dacht ik weer, dit komt echt helemaal goed. Inmiddels ken ik ook veel meer agents. Als ik nu op de vloer kom begroet iedereen me en kent iedereen me. Dat was vroeger niet zo. Dan had ik alleen contact met ze als er een vraag was of als er iets was over salaris of iets dergelijks. En meestal kwam dan ook nog een teammanager met de vragen, anders was het qua hoeveelheid niet te behappen. Nu reguleert zich dat allemaal op de vloer en ben ik faciliterend geworden. Echt een enorme verandering!

### **Intrinsiek gemotiveerd**

We zijn ons nu van veel zaken meer bewust. We denken tegenwoordig in opbrengsten en niet in kosten, we werken meer samen en ik ben mij zelf meer bewust van mijn eigen kracht en de invloed die ik heb. Ik ben mij ook bewust geworden dat de doelenspecialisten en de agents veel weten en dat ze graag verantwoordelijkheid willen hebben. Zij zijn hier enthousiaster en gemotiveerder door, omdat wij ze het vertrouwen geven. Inmiddels hebben ze bewezen dat ze het vertrouwen waard zijn en dat ze heel veel kunnen. Veel meer dan wij hadden gedacht of hadden vermoed. Ze zijn nu ook echt intrinsiek gemotiveerd en dit geeft een rustige en prettige sfeer op de vloer.

### **Trots!**

Wat wij geleerd hebben van dit cultuur veranderingstraject? We hebben samen leren werken door te communiceren, elkaar te complimenteren en vertrouwen te geven. Ik ben trots op de doelenspecialisten en medewerkers dat we dit allemaal bereikt hebben!

## **5.1.7 Voorzitter OR, “ Een culturomslag heeft tijd nodig”**

### **Was je in het begin goed op de hoogte van wat er ging gebeuren?**

Ik wist dat er iets ging gebeuren. Dit hoorde ik van de Client Directeur. Daar had ik goed contact mee, dat is eigenlijk altijd al zo geweest. Er zou een externe adviseur ingehuurd worden om een nieuwe manier van werken in te voeren door een organisatie cultuur verandering bij het Call Center team.

Gedurende het traject kreeg ik vanuit mijn functie als voorzitter van de OR informatie van collega's van het Call Center team. Dit ging vooral over hoe er met mensen omgegaan werd en wat er tijdens de sessies gebeurde. Dat waren niet altijd positieve verhalen en daarom ben ik er toen eens goed ingedoken. Wat gebeurde daar nu

allemaal precies? Het bleek dat de aanpak was dat mensen een spiegel voorgehouden kregen, ze moesten eerst door een diep dal om daarna te kunnen groeien. Ik snapte de aanpak wel maar het stond me niet aan. Het strookte niet helemaal met de manier waarop wij met mensen wil omgaan.

### **Wat heb je toen gedaan?**

Ik heb toen contact gezocht met de Client directeur. Dat contact verliep goed ook al waren we het niet helemaal eens over de methodiek en over de invulling van de sessies. Maar laat ik voorop stellen dat er in die periode ook zeker goede dingen zijn gebeurd. Ik heb toen besloten naar Groningen te komen om het allemaal eens met eigen ogen te zien. En daarom ben ik met de operationeel directeur naar Groningen gegaan voor een 'met de benen op de tafel' sessie. We spraken met 2 groepen agents en doelenspecialisten. Een groep was samengesteld door het klantteam en de andere groep hebben we zelf 'ad random' samengesteld.

### **Wat kwam er uit jullie bezoek aan Groningen?**

De belangrijkste punten die we hoorden was dat er weinig gecommuniceerd was naar de agents over de bedoeling van het traject en dat er onrust heerste. Ze zagen de teammanagers naar de bijeenkomsten gaan. Deze kwamen er vervolgens gedemotiveerd en gedesillusioniseerd weer uit. Er heerste een grote mate van onduidelijkheid. En dit zorgde voor onrust. En deze signalen van onrust kwamen bij mij terecht. Op basis van de informatie die we uit deze sessies kregen is besloten om de aanpak iets aan te passen. Dit was in maart 2010. Ook hebben we toen afgesproken dat we een aantal maanden later weer op bezoek zouden komen om met de agents en doelenspecialisten te praten.

### **En hebben jullie later nog een keer met de agents en doelenspecialisten gesproken?**

Jazeker. Enkele maanden later zijn we weer naar Groningen gegaan en hebben we wederom gesprekken gevoerd. En tot mijn grote verbazing had er een hele ommekeer plaatsgevonden. De agents en doelenspecialisten waren erg enthousiast. We hebben heel open met elkaar gesproken. Zo gaven ze bijvoorbeeld aan dat ze niet begrepen wat de teammanagers al die jaren gedaan hadden. Zij deden nu veel zelf en hadden meer verantwoordelijkheid gekregen. Ze vonden nu dat ze echt een volwaardige baan hadden

### **Wat vond je van deze omslag?**

Ik vond dit echt een perfecte ontwikkeling. Ik heb me er echt over verbaasd dat dit zo heeft kunnen omdraaien. Ook het klantteam had een enorme ontwikkeling doorgaan. De Client Directeur, Client Manager, HRM manager, financieel controller, trafficier en planning. Dat was echt een team geworden en er heerste een enorm teamgevoel. Dat was een geweldige positieve ommekeer.

**Wat zijn de succesfactoren van het traject geweest volgens jou?**

De belangrijkste is dat wij de agents zien als mensen, met een waardevolle eigen mening. Het talent en het potentieel wat er zit wordt nu maximaal gebruikt en we hebben de directieve manier van leidinggeven vervangen door een faciliterende manier van leidinggeven. Dat is denk ik het belangrijkste succes. Men voelt zich nu meer gewaardeerd en zit happy op de plek. En de situatie bij dit Call Center team is denk ik uniek voor een callcenter.

**Heb je ook wel eens twijfel gehad over het traject?**

Ja, zeker heb ik dat. Het was een pilot en bij een pilot heb je altijd goede en minder goede dingen. Zoals het feit dat er in het begin weinig gecommuniceerd is. Dat zouden we niet weer zo doen.

**Waren er ook valkuilen?**

Een hele belangrijke valkuil van zo'n traject is dat het te snel gaat. Dit traject heeft ruim een jaar geduurd en toen pas acteerde iedereen een beetje op het zelfde niveau. We moeten ons realiseren dat een cultuuromslag tijd nodig heeft.

**Wat heeft het volgens jou uiteindelijk opgeleverd?**

Deze organisatie cultuur verandering pilot heeft opgeleverd dat we nu binnen heel het Call Center de nieuwe manier van werken gaan implementeren. We stappen dus over op faciliterend coachend leiderschap. Deze leiderschapsstijl heeft binnen het Call Center team bewezen dat agents meer in oplossingen denken en ook zelf met oplossingen komen. Dat is een goede zaak en ik hoop dan ook dat de implementatie binnen de rest van de Call Center organisatie ook gaat lukken.

**Wil je tot slot nog iets kwijt?**

Ik ben altijd goed op de hoogte gesteld van wat er gespeeld heeft en het traject heeft uiteindelijk geresulteerd in positieve gevolgen.

**5.1.8 Call center agent en doelenspecialist, “Het is topsport!”**

Ik zit al vanaf het begin op het project. Er was in het begin weinig sturing op targets. Sales was helemaal niet aan de orde, daar hadden we het gewoon niet over. De sfeer op de vloer was eigenlijk altijd al wel goed. Al was er wel groot verloop. Het contact dat ik met collega's had was goed. Toen het bericht kwam over de doelenspecialisten sprak me dit wel aan. Het zou 'iets' zijn met organisatie cultuur verandering en we zouden verantwoordelijk worden voor een doel in het Call Center team. Dat sprak mij erg aan. We moesten meer ondernemen en geld gaan verdienen met het project. Ik ben er helemaal blanco in gegaan.

### **Waar sta je zelf als persoon**

De sessies waren soms best confronterend. We waren dit niet gewend. De sfeer was eigenlijk altijd heel gemoedelijk en over geld verdienen en resultaten bereiken ging het nooit. Dit was compleet nieuw maar ik was wel nieuwsgierig en ik vond het erg interessant. Ook het werken met de kleuren was interessant. Ook vooral om te kijken waar je zelf staat als persoon. De bedoeling was om met het Call Center team naar oranje te gaan. De manier waarop we altijd gewerkt hadden was blauw, met veel structuur, procedures en hiërarchie. De teammanagers werkten volgens vaste ritmes en vaste aansturing. Dit was wel prettig. We waren hier aan gewend, zo was het nu eenmaal.

### **Onrust op de vloer**

Toen we met het veranderingstraject begonnen ontstond er onrust op de vloer. Collega's waren huiverig, omdat ze teammanagement zagen vertrekken. Ze voelden zich hierdoor ook bedreigd. Dit vond ik wel moeilijk om mee om te gaan ook omdat ik zelf een goede band had met de teammanagers. Iedereen keek heel kritisch naar waar we mee bezig waren terwijl wij juist ergens voor stonden: het project winstgevend maken, ondernemen en samenwerken. De vakbond werd zelfs ingeschakeld.

### **Mensen aanspreken op resultaten**

We kregen steeds meer verantwoordelijkheid, terwijl we voorheen eigenlijk nergens verantwoordelijk voor waren. Ook werden we aangesproken als we dingen niet voor elkaar hadden. Dit was ik niet gewend. Van de adviseur heb ik veel geleerd. Vooral dat 'iets denken' geen zekerheid is maar dat je zaken moet onderbouwen met feiten en cijfers. Dit blijf ik wel moeilijk vinden. Een andere ontwikkeling die ik heb doorgemaakt is het aanspreken van collega's. Ik ben van nature altijd heel vriendelijk en ik wil iedereen graag helpen. Ik vind het dan ook heel moeilijk om het collegiale soms op de achtergrond te plaatsen om mensen aan te spreken op resultaten. Ik heb mij hier wel in verbeterd en ben iets harder geworden.

Een lastige periode vond ik toen een gedeelte van de collega's boven moesten zitten, omdat ze niet voldeden aan de KPI's. Mensen keken ons er op aan dat wij die collega's aangedragen hebben. Waar het om ging was dat wij aandacht moesten besteden aan de mensen waar het goed mee ging en dat de mensen die hun KPI's niet haalden extra begeleiding zouden krijgen. Daar stond ik uiteindelijk wel achter.

### **Zelfsturend en winstgevend**

Inmiddels werken we helemaal zelfsturend. We hebben er voor gezorgd dat we winstgevend zijn als project. Dit was in het verleden niet zo. Ik vind het echt super hoe we het nu doen. Bij deze manier van werken voel ik me thuis. Eigen

verantwoordelijkheid en eigen doelen, dat werkt geweldig. We werken nu allemaal samen en maken elkaar belangrijk. Ik zou absoluut niet terug willen naar de oude situatie. We hebben immers laten zien dat het werkt! We zijn nu ook betrokken bij overleggen met de klant. Wij hebben echt het vertrouwen gekregen dat we er ons mee mogen bemoeien.

Ik heb zeker meer verantwoordelijkheidsgevoel gekregen. Nu weet ik wat ik moet doen om mijn doel te bereiken. Voorheen deed ik mijn ding en werd het voor me geregeld. Nu moet je het zelf doen. De eentonigheid is verdwenen en nu is mijn werk veel uitdagender. Het is topsport!

### **5.1.9 Call center agent en doelenspecialist, “We zijn anders dan vroeger”**

Ik heb mij in het begin zelf aangemeld voor het traject maar ik kwam niet door de selectie. Mijn motivatie was teveel vanuit de ‘ik’ vorm geschreven. Hoe het allemaal ging bij Call Center was in het begin niet echt positief. Veel teammanagement dat inhoudelijk niet echt een meerwaarde had, geen structuur en hiërarchie. Je merkte wanneer teammanagement zelf ook in de lijn had gezeten, want dan was er wel een inhoudelijke klik. Maar vaak konden ze bepaalde dingen niet onderbouwen. Ik wist niet wat er ging gebeuren. Het was niet bekend wat we precies zouden gaan doen. Ik was zeker nieuwsgierig, omdat de verandering wel van invloed zou zijn op het proces.

#### **Van geschokt naar positief**

Toen alle teammanagers weggingen heb ik dit wisselend ervaren. Dat was ook afhankelijk van mijn band met de betreffende teammanager. Ik vroeg mij toen wel af ‘hoe gaan we dit oplossen’. Maar al snel bleek dat de doelenspecialisten dingen veel doeltreffender op konden pakken. Er was beter inzicht en dingen werden snel opgelost. En voor veel collega's is het ook makkelijker om naar een collega te stappen met een vraag in plaats van naar een teammanager.

De sfeer veranderde dan ook al snel van geschokt naar positief. En de groep doelenspecialisten werd steeds groter. Iedereen begreep inmiddels wat de rol was van de doelenspecialisten. Er waren eerst toch nog wel veel die er niet helemaal voor wilden gaan. Dat kwam ook door gewinning en door de hiërarchie. Je komt dan echt eerst in een overgangsperiode. Dat heeft een tijdje geduurd maar nu denk iedereen ‘ah zo werkt dat dus’ en nu is echt de wil-factor aanwezig.

#### **Het proces is niet meer te stoppen**

Er komen steeds meer mensen tot de conclusie dat ze zelfsturing leuk vinden. Dit proces is ook niet meer te stoppen. Het is erg moeilijk om de switch weer terug



te maken. Ook nieuwe collega's gaan gelijk mee in het proces en zij hebben geen gewenningsperiode nodig. Ik ben ook van mening dat de kwaliteit van het werk beïnvloed wordt door de sfeer op de vloer. Er heerst nu een sfeer dat het echt om iedereen gaat. Niemand plaatst zich boven de groep. Daar is de vloer ook wel gevoelig voor. En om iets te willen moet je zelf zorgen dat je alles op orde hebt.

Het leukste vind ik ook het directe contact met onze oude "bazen", Client manager, Client directeur en Team manager. Er wordt naar ons geluisterd en ze komen vaak naar ons toe. Ook op de vloer zie je ze veel meer en er is een grotere verbondenheid. Dit sterkt mij echt in het idee dat we anders zijn dan vroeger.

Ik denk dat je het organisatiecultuur verandering traject kunt vergelijken met een familie strategie. Kinderen worden langzaam volwassen en worden meer en meer vrij gelaten. We zijn nu op het punt beland dat de kinderen uit huis zijn en dat ze alleen nog maar 1 keer in de week komen eten.

#### **5.1.10 Call center agent en doelenspecialist, "Ik heb de kans gekregen om te groeien"**

Toen ik begon met het organisatie cultuur veranderingstraject wist ik niet wat de bedoeling was. Ik dacht dat het een soort 'brainstorm' zou zijn waarin we met z'n allen ideeën gingen bedenken hoe het beter zou kunnen. Het project liep niet goed, dat wist ik wel. Het traject bleek toch iets heel anders te zijn. In de bijeenkomsten leerden we doelen te stellen en samen te werken. Maar ook over jezelf nadenken. Dit vond ik nogal confronterend, want je moest jezelf een spiegel voorhouden.

##### **Wat gaat er goed?**

We begonnen elke sessie met een rondje 'wat gaat er goed'. Dit vond ik in het begin nogal onwennig en ook heel erg spannend. We hebben in de sessies ook veel modellen geleerd. De GROW case aanpak, leiderschapsstijlen en de waarden-resultaten matrix. In het begin wist ik niet zo goed wat ik er mee moest en luisterde ik maar gewoon. Uiteindelijk merkte ik dat ik onbewust de modellen steeds vaker ging toepassen. Dit deed ik door in het contact met mijn collega's eerst het kennisniveau te achterhalen en op basis daarvan de aanpak bepalen. Dat was echt heel erg leuk, zeker toen het goed ging.

##### **Een "wij" gevoel**

Ik merkte dat ik mijn collega's langzamerhand makkelijker kon benaderen en aanspreken. Dit vond ik vóór het veranderingstraject heel erg moeilijk en deed ik ook niet. Ik ben daarin echt gegroeid. Ook op de werkvloer merkte ik meer verandering.

We werkten steeds meer samen en hielden samen de zaken draaiende. Er ontstond echt een “wij” gevoel. Dat vond ik super leuk.

### **Zonder teammanagement**

We kregen ook steeds meer verantwoordelijkheden. En wat ik echt heel erg leuk vond en echt een eer was dat ik mee mocht met de inspiratiedag met de klant. We konden zelf met de klant in gesprek. Op een gegeven moment gingen er steeds meer teammanagers weg. Zij waren toch altijd degene geweest die dingen regelden? Hoe moest dit nu verder? Maar door onze goede samenwerking en door de behandeling van GROW cases in de sessies gingen de dingen toch gewoon door. Het “wij” gevoel nam alleen nog maar toe en we werkten goed samen om zelf alle doelen te bereiken. En dit lukte!

### **Werkplezier toegenomen**

Nu zijn we een zelfsturend team en dit bevalt erg goed! In het begin had ik niet gedacht dat we het zonder teammanagement zouden kunnen. Maar we hebben bewezen dat dit wel kan! Als wij niet met onze persoonlijke ontwikkeling bezig waren gegaan en op hetzelfde niveau waren gebleven dan hadden we dit nooit voor elkaar kunnen krijgen. Ik werk nu wel harder maar ik vind het veel leuker. Mijn werkplezier is enorm vergroot. Erg leuk dat ik de kans heb gekregen om mee te doen en dat ik de kans heb gekregen om te groeien!

## **5.1.11 Call center agent en doelenspecialist, “Denken in oplossingen”**

Begin maart 2009 werd ik door een vloercoach gevraagd voor de sessies van de doelenspecialisten. Is dit niet leuk voor jou? Ik wist er weinig van, ik had er maar 1 keer een oproep van gezien. Ik was wel nieuwsgierig en daarnaast had de oproep voor de organisatie cultuur verandering mij wel getriggerd.

### **Negatieve geluiden**

In die periode was de sfeer op de vloer slecht. De teammanagers waren al een aantal eerder begonnen met sessies en we hoorden dat de bijeenkomsten nogal heftig waren. Er kwam vanuit teammanagement veel negatief geluid. De beeldvorming van de sessies was slecht. Het was een chaos op de vloer. Men had het gevoel dat als je wat zei dat je ontslagen werd.

### **Blanco ingestapt**

Ik stapte zelf helemaal blanco in de sessies, zonder verwachtingen. Wat mij echt als eerste opviel was dat de sessies begonnen met een rondje “ wat gaat er goed”. Huh, gaat er iets goed dan? Dit was echt ineens een hele andere benadering. We hoorden

eigenlijk altijd alleen maar wat er fout ging. De ervaring was dat als een teammanager bij je kwam dat er kritiek was. Anders zag je ze niet. Ik heb eerst maar eens de kat uit de boom gekeken en geluisterd. In de sessies werden we gemotiveerd om meer uit onszelf te halen. Zoals de adviseur dat deed is toch echt wel een compliment waard. Soms was het erg confronterend maar het levert echt iets op.

### **Olievlek effect**

De sfeer in de sessies was anders dan de sfeer op de vloer, positiever. Deze sfeer namen wij mee naar de werkvloer, dat had het 'olievlek' effect. We gingen zelf aan de slag met doelen. Dit deden we met de GROW methode. Ik kreeg zelf ook een eigen doel, sales. Echt super dat je daar de kans voor krijgt. Een van de belangrijkste dingen die ik in de sessies heb geleerd is positief denken en dat kritiek ook positief kan zijn. We geven elkaar bijvoorbeeld nu heel vaak complimenten. Dit was vroeger echt 'not done'.

### **Kortere lijnen**

Na een aantal maanden gingen we een proef doen met zelfsturendheid. We gingen zelf alle doelen organiseren en de boel op de vloer regelen. En dit ging wonder boven wonder beter dan dat het op dat moment ging. Doordat het teammanagement er niet meer was werden de lijnen met de klant korter. En dingen werden sneller opgelost. Toen er nog 12 teammanagers op de vloer werkten en wij een vraag stelden duurde het vaak heel lang voordat we antwoord kregen. En soms kregen we helemaal geen antwoord. Nu konden we het zelf regelen en werden dingen sneller opgelost.

### **Partner in business**

Ook de band met de klant veranderde. Eerst was er hiërarchie en hoorden we alleen van ze wat er niet goed ging. Door de kortere lijnen ontstond er meer vertrouwen. Dit was er in het begin helemaal niet meer en het was ook maar de vraag of het contract wel verlengd zou worden. We zijn nu één team, partner in business en we lossen dingen samen op. Echt een hele cultuurverandering. Ze vragen ons nu om te helpen, hierdoor voel je je gewaardeerd. Dit is beter dan 'de mattenklopper' en alleen maar te horen krijgen wat er niet goed gaat.

### **Meer energie**

Persoonlijk ben ik zelfbewuster geworden. Ik denk meer in oplossingen en help anderen meer. Ik heb geleerd dat je ook op een positieve manier kritisch kunt zijn en feedback kunt krijgen en ontvangen. Ik haal nu veel meer energie uit mijn werk en uit wat ik doe. Elke keer als we iets voor elkaar krijgen denk ik 'yes, weer een doel gehaald'. Dat geeft me echt enorm veel energie om er mee verder te gaan. Voorheen dacht ik "pff is het nog geen vijf uur" en nu denk ik "goh is het alweer vijf uur".

Het Call Center en deze organisatie cultuur verandering traject heeft er echt aan bijgedragen dat ik het maximale uit mezelf kan halen. Echt top!

### **5.1.12 Call center agent en doelenspecialist, “Van kil naar warm”**

Ik ben in maart 2010 gevraagd om mee te doen met de sessies van de doelenspecialisten en het organisatie cultuur verandering traject. Ik wist er niks van. Ik had eerder wel een mail gezien met een oproep, maar ik werkte via het uitzendbureau en ik dacht “ach waar ga je je mee bemoeien”.

#### **Ergerlijk gedrag**

Wel wist ik dat het de bedoeling was om het project en de normen en waarden op de vloer te verbeteren. Dat sprak mij wel aan, want ik ergerde mij in die tijd echt aan het gedrag van sommige collega's. Onverschillige agents en lange behandelzeiten, doordat ze lang gingen roken. Of gesprekken die soms verbroken werden. Ik zei er nooit wat van, want ik dacht dat dat een taak van het teammanagement was. Daarnaast ben ik iets ouder en dan zouden ze misschien snel vinden dat ik zeur.

#### **Onbenut talent**

Ik begon dus blanco aan de sessies en ben eerst gewoon maar eens gaan luisteren. In het begin dacht ik wel ‘waar gaat dit allemaal over’, de GROW methode en de resultaten en waarden model. De eerste paar keer was ik na de sessies erg moe doordat ik alles goed in me op moest nemen. Langzaam aan begon ik zelf vragen te stellen en begon ik alles te begrijpen. Wat ik erg boeiend vond was al het talent dat onder de agents aanwezig was en eigenlijk eerst niet benut werd. In de sessies kwam dit talent naar voren en gingen we het ook gebruiken en hierdoor werden de resultaten beter.

#### **Meer begrip**

We kregen ook veel informatie over het bedrijf. Informatie die we eerst niet kregen. Ik merkte dat ik hierdoor meer begrip kreeg en dingen werden duidelijker voor me. Waarom moesten we bijvoorbeeld een bepaalde omzet halen en waarom was verkoop zo belangrijk? Ons verantwoordelijkheidsgevoel nam hierdoor toe en we dachten niet meer ‘oh, dat zal wel’.

#### **Aanspreken van collega's**

Het moeilijkste in mijn veranderingstraject vond ik het aanspreken van collega's. ‘Rood gedrag’ vertonen. In de sessies oefenden we dit maar ik vond het erg lastig. Samen met HRM manager heb ik dit ook buiten de sessies geoefend. Erg prettig was dit. Hierdoor heb ik het uiteindelijk wel geleerd en nu doe ik het wel en spreek ik collega's aan als iets niet goed gaat. Hierin ben ik echt gegroeid.

### **Een spiegel voorhouden**

Wat ik ook moeilijk vond was hoe soms mensen werden aangesproken in de GROW sessies. Ik heb er de eerste keer toen ik dat meemaakte niet van kunnen slapen. Dan maak je een GROW case en dan wordt je zo aangepakt. Ik dacht echt 'moet dit nou zo' en 'wil ik dit wel'? Ik snap nu wel waarom hij het zo deed. Hij wilde ons confronteren met wat we fout deden en ons een spiegel voorhouden. Bewustwording van wat je fout deed. Hij deed dit erg 'to the point'. Maar dit zorgde er wel voor dat het bleef hangen. Uiteindelijk ging ik alle modellen steeds meer herkennen en toepassen. En ik ging er steeds meer energie in steken. Op een bepaald moment gingen we een proef doen met zelfsturendheid. Ik vond het prettig om een eigen doel te hebben. We deden het toch allemaal samen. Je kunt niet alles zelf in de gaten houden, je bent hiervoor afhankelijk van collega's. We zijn nu zelfsturend en het verantwoordelijkheidsgevoel is enorm toegenomen. Ook de bewustwording naar de klant toe.

### **Nieuwe manier van werken**

Het allerleukste vond ik de aanwezigheid van de directeur van onze klant en opdrachtgever bij een sessie. We hebben echt een open en eerlijk gesprek met hem gevoerd. Er is nu ook meer contact met onze opdrachtgever zelf. En ik heb mijn eigen collega's door dit traject beter leren kennen. Voorheen kwam ik altijd op het werk, ging zitten en aan het werk. Er was weinig contact met collega's. En ik heb nooit gerookt dus die pauzemomenten kreeg ik niet mee. Door de sessies en door de nieuwe manier van werken is er veel meer contact onderling. We hebben echt een band opgebouwd. We gaan er samen voor. Ook met de Client Manager en de Client Directeur is het contact echt veranderd. De afstand is kleiner geworden. We hebben nu veel intensiever contact en lopen zo maar even binnen. Dat deed je in het verleden niet.

### **Niet achteroverleunen**

We zijn nu bezig met de borgingsfase. Een moeilijke fase, want we moeten voorkomen dat we achteroverleunen nu alles goed gaat. Deze fase onderschat ik zeker niet. We moeten scherp blijven en de controle houden. Maar ik heb er zeker vertrouwen in dat we dit kunnen. We zijn allemaal gegroeid en staan met z'n allen voor de resultaten! Als ik de veranderingen die er zijn moet samenvatten kan ik zeggen dat het vroeger kil was en nu is er warmte.

## 5.2 Observaties en reflectie 5 maanden na cultuurverandering, mei 2011

Eind december 2010 is de specifieke begeleiding en het programma van het klanten team voor hun organisatie cultuur verandering gestopt. Vanaf dat moment zijn de deelnemers zelf hun organisatie cultuur verandering gaan begeleiden zonder inbreng van externen. Hieronder zijn de deelnemers geïnterviewd hoe zij het specifieke organisatie cultuur verandering programma zelf hebben ervaren en hoe zij daar nu na 4 maanden op terug kijken.

### 5.2.1 Client directeur klanten team

#### Hoe heb je het programma ervaren?

Ik vond het een heel enerverend programma met pieken en dalen, ik denk dat dit ook onderdeel is van het programma, ik heb zelf heel veel geleerd van het programma, wat ik met name en wat mij heel erg bij gebleven is dat hoeveel kracht in elk individu zit wanneer je het optimaal laat ontwikkelen en dat is mij vooral bijgebleven van dit traject. Het is geen vrijblijvend programma, zo hebben we het ook niet gebracht, het voegt niet alleen toe, het vraagt echt een veranderingsintentie vanuit jezelf

#### Wat zie je in de resultaten?

Voor de resultaten heeft het heel veel positief effect gehad, ik kijk echter naar de waarden en naar de resultaten. Als ik naar de resultaten kijk dan hebben wij een structurele performance verbetering gehad van onze performance zowel financieel niveau als op kpi niveau als op opdrachtgever niveau en met name omdat de mensen zich vanuit de waarden houden aan de afspraken, ondernemend zijn, dus de kracht van het individu hebben wij kunnen benutten om qua resultaten erg sterk en continue te kunnen groeien en dat doen we eigenlijk nog steeds.

### 5.2.2 Client manager klanten team

#### Hoe heb je het programma ervaren?

Een heleboel. Vanaf het begin ben ik hier bij betrokken geweest als Client manager. We hebben de afgelopen tijd heel veel geleerd. Vanaf het begin, als ik echt helemaal naar het begin toe ga was het een beetje zoeken wat gaat er allemaal gebeuren in die sessies, je hoort iets over kleuren, modellen en dat valt het allemaal nog niet zo en maar al na gelang je dat iets meer toepast en die grow cases en dat echt eigen maakt leer je heel veel hoe je meer inzicht krijgt in jezelf en wat er op de vloer gebeurt en hoe je vanuit gedrag heel veel aan die resultaten kunt sleutelen. En hoe je met hele kleine bewegingen aan die knopjes enorme effecten kunt genereren.

Ik wist ook niet wat ik moest verwachten van dit programma, het was voor mij eigenlijk een donker zwart gat, maar had jij mij een jaar geleden verteld over een jaar

sta je daar, ik weet niet of ik je voor gek had verklaard want ik geloof wel in dingen die anderen nog niet zien maar dan had ik waarschijnlijk wel gedacht dat zou toch wel heel erg fijn zijn als we deze resultaten behalen.

### **Wat zie je in de resultaten?**

Veel financieël bewust zijn geworden. Veel beter zijn gaan inzien wat de knoppen zijn waar je aan kunt draaien om tot een financieel goed resultaat te kunnen komen. Als je wilt investeren hoe je moet investeren, dat dit inderdaad op de juiste plekken zijn, bijvoorbeeld ureninzet als je niet weet waar je ze inzet kun je er donder op zeggen dat je geen extra omzet draait of dat je daar niet het juiste effect in genereert. Als jij je uren slim inzet dan kun je er veel meer uit halen dan dat je van te voren misschien mogelijk achtte.

We hebben bijvoorbeeld slim gekeken naar uren inzet, coaching is prima maar coaching waarop, coaching op behandeltime of coaching op sales, bijvoorbeeld nadruk op sales gelegd zodat we daar ook veel meer omzet daar uit konden halen. En op week niveau kun je bijhouden hoe dit is gegaan, we hebben afgelopen jaar in de verkoop ook extra tripple's kunnen halen wat weer extra vergoedingen betekend en een aantal producten waar wij targets niveaus hebben gehaald dus dat zijn wel hele mooie resultaten geweest.

### **Hoe maak je hier gebruik van in je werk? Hoe pas je het toe?**

Eigenlijk constant, dit is gewoon een nieuwe manier van zijn binnen je werk. Processen begeleiden bij mensen of om je heen, als je merkt dat mensen ergens mee zitten dat je dan heel snel kunt zeggen wat is nu eigenlijk je doel en waar kom je vandaan, heb je verschillende opties en wat zijn dan je opties, heb je anderen gevraagd, heb jij die gevraagd, heb jij haar gevraagd, dat je constant het proces begeleidt in plaats van de inhoud in duikt, dus veel meer coachend en op die manier daar mensen in begeleiden

## **5.2.3 HR manager**

### **Hoe heb je het cultuur traject bij het Call Center ervaren?**

Wij hebben mee gemaakt dat wij afscheid hebben moeten nemen van team managers, dat medewerkers meer verantwoordelijkheid kregen, iedereen aan doelen ging werken, wij hebben gezamenlijk geleerd om grow cases te hanteren, om de groei waar te maken die wij hadden afgesproken, wij hebben geleerd van het boekje Gung Ho over de eekhoorn, bever en de gans, en wij zijn zelfs zover dat de medewerkers vinden dat zij waardevol werk doen en dat ik nu weet hoe wij in formatie kunnen vliegen. De kunst is nu om het vol te houden want de nieuwe cultuur bevalt heel goed, ik denk dat het voor medewerkers heel leuk is, je merkt dat zij intrinsiek gemotiveerd worden.

**Hoe maak je hier gebruik van in je werk? Hoe pas je het toe?**

Ik beter weet hoe ik met doelen kan werken, weet hoe ik beter kan beïnvloeden, resultaten kan boeken en beter kan samenwerken met alle medewerkers. Dus dat vind ik eigenlijk een hele grote winst op alle terreinen.

**Wat zie je in de resultaten?**

Wij in formatie vliegeren, wij alle doelen halen, veel geld verdienen, goed samenwerken, wij staan, denk ik, redelijk aan de top van de berg alleen willen wij nog steeds meer dus zullen wij wel naar de hemel willen stijgen.

**5.2.4 Financieel controller van het klanten team****Hoe heb je het programma ervaren?**

Met name de afgelopen 18 maanden hebben wij intensief met elkaar samen gewerkt, heel positief ervaren, waren natuurlijk up's en downs, wij hebben conflicten gehad en dat hoort bij het programma, achteraf geen moeite gehad, begin dus wel.

**Hoe maak je hier gebruik van in je werk? Hoe pas je het toe?**

Het programma heeft mij heel veel gebracht met elkaar om gaan, op het gebied van de organisatie waarden, een enorme stap in kunnen maken, het gebruik maken van de kleuren, blauw, oranje en groene kleur, ook op het gebied van de resultaten heel goed gevoel.

**Wat zie je in de resultaten?**

Vroeger hadden wij Bruto Marge van 0%, met dit cultuur programma de doelstelling van boven de 30% te halen waar ik in het begin van het programma heb gezegd dat wij dat nooit gaan halen. Nu zitten we op een stabiele BM percentage van boven de 35%, dat heeft 1 op 1 te maken met het cultuur programma van de afgelopen 18 maanden.

**5.2.5 Planner bij klantenteam****Wat doe jij als planner?**

Ik ben verantwoordelijk dat agent capaciteiten op lange termijn gewaarborgd is, op norm is, verlof aanvragen goedkeuren, planning op orde is van het team, rooster elke week dekkend is en die geef ik aan Traffic zodat die deze goed kan implementeren.

**Hoe heb je het cultuur verander programma ervaren?**

De laatste anderhalf jaar heb ik hele programma mee gemaakt en mijn ervaringen zijn zeer positief daarin. Positief wat ik heel erg zie is de gedragsverandering in het klanten team. Niet alleen in het klantenteam maar voornamelijk ook bij de agents.



En hoe agents oppakken. Ik werk al heel lang bij Call Center en ik heb echt agents die behoorlijk gedemotiveerd naar het werk gingen en zien veranderen en die nu voorop lopen als doelenspecialist en hun taken uitvoeren dat is gewoon heel goed om te zien en hun gedrag daarin en de gedragsverandering daarin, dat leidt uiteindelijk naar een positievere werksfeer en je hebt zin om naar je werk toe te gaan en dat straalt het team ook uit en dat is gewoon leuk om te zien.

### **Wat zie je in de resultaten?**

De bruto marge is al enkele maanden goed op norm en we hebben een aantal dingen begin 2010 aangepakt op het gebied van de kosten beheersing en dat is een positief iets geweest waardoor we weten gewoon waar onze uren blijven en hoe we die inzetten. Ook in ureninzet hebben wij met het klantenteam een afspraak om binnen de 95% en 103% ureninzet te blijven en daar zijn wij in 2010 heel mooi in geëindigd op de 102% en dat is gewoon een geweldig resultaat als je dat vergelijkt met een andere dienst die heeft daar uiteindelijk in de jaren hiervoor 2 tot 3 jaar voor nodig gehad om op dat niveau te komen. Wij presteren dat eigenlijk binnen ¼ jaar en komen we op hetzelfde niveau in 2010. Dat komt ook uit het programma dat je pro-actief bezig bent naar een klant toe, je bent constant daarmee bezig en je zit daar constant in eigenlijk en op een gegeven moment wordt dat gewoon eigen en ja dat wordt gewoon gemeen goed en die weg slaan we nu in 2011 gewoon in. Het is tijd voor de volgende stap zeg ik dan maar die basis heb je dan wel met dit programma gecreëerd, ja dat weet ik eigenlijk wel zeker.

### **Hoe maak je hier gebruik van in je werk? Hoe pas je het toe?**

Voor mijzelf geldt dat eigenlijk ook wel, ik heb twee jaar geleden dit project in de schoot geworpen gekregen na een ander project wat hier vertrokken is. Het project draaide altijd negatieve cijfers en negatieve resultaten dan stap je hierin wat moet ik hier van maken, wel het beste van maken, en hoe gaan we dat realiseren en je hebt natuurlijk wel je ideeën op je planmatig gebied. Dit programma bood zich op bepaalde ogenblik aan en ik heb bij het Call Center wel meer veranderingsprogramma's gezien, in het begin moet ik ook eerlijk wel zeggen dat ik daar sceptisch in was, ik denk dat dit meer mensen zijn geweest en gaande weg, zie je ook voornamelijk door resultaten die je haalt, ga je dat ook meer in geloven zie je veranderingen en veranderen je gedachten automatisch ook daarin, je gaat je er meer in verdiepen, ook in de privé sfeer, je gaat op internet zoeken, dat soort zaken die wij hier bespreken kom je daar ook tegen en dat verandert jezelf als persoon ook, ik merk gewoon dat ik ook echt verandert ben en dat voelt ook gewoon prettig, je straalt dat ook zelf uit, je bent zelfverzekerder, dat brengt het programma met zich mee en dat vind ik zelf wel erg prettig.

### 5.2.6 Trafficier bij klanten team

#### Hoe heb je het cultuur verander programma ervaren?

Ik ben wat later erin gestapt in het programma omdat ik deze klant pas in Januari 2010 eigenlijk kreeg. Wat ik vooral heb mee gekregen in het begin vond ik dat best moeilijk want het programma was een maandje 3 tot 4 maanden bezig en moest eerst een inhaal slag in de gedachten gangen in te halen. Wat ik voornamelijk heb mee gekregen dat je altijd je doelen helder moet hebben, commitment onderling vinden, goed nadenken in hoe benader ik een persoon, communicatie is daarin heel erg belangrijk, voor mijn gevoel ben ik veel sterker door geworden dat ik dingen herken bij mijzelf waarom ik dingen zo zeg of soms ook wel weer te laat omdat er altijd een stuk emotie in wat je dus een stuk moet loskoppelen. Dat ik heb voornamelijk echt heel erg geleerd en loslaten en vertrouwen in andere mensen hebben, jij gaat het doen, dus dat is duidelijk en dat is echt iets wat mij heel erg versterkt heb

#### Wat zie je in de resultaten?

De resultaten zijn veel beter geworden, resultaten worden ook breder gedragen, ik had het zelf qua resultaten wel helder op mijn bril maar hoe te bereiken en dat doe je met zijn allen en dat kan je niet alleen je eigen resultaat moet onderdeel worden van het hele geheel en daardoor omdat het meer gedragen wordt heb ik er minder werken van en de resultaten zijn daardoor beter omdat de bewustwording is veel groter in het gehele team en het wordt gedragen.

Ik kijk naar de ureninzet van de klant onder mijn beheer en de eerste tijd van het contract haalden wij 95 tot 98% en in een jaar hebben we dat opgekrikt tot een 101,98%. Dus dat is een fantastisch resultaat.

### 5.2.7 Call center agent

Ik hou mij bezig met verzuim, accorderen, begeleiding van mensen zodat mensen waar zij kennis in willen hebben zich kunnen verbreden.

#### Hoe heb je het cultuur verander programma ervaren?

Programma is zeer intensief geweest, wat ik al eerder heb gezegd is, veranderen is een vak volhouden met elkaar is een kunst omdat je continue met elkaar bezig bent met die cirkel om die continue te verbeteren.

#### Wat zie je in de resultaten?

Resultaten die ik heb mee gemaakt vanuit financieel oogpunt de bruto marge die eigenlijk van verlies naar positief is van 20% naar 33 tot 35%, op dit ogenblik een stuk gevoel met de vloer dat je meer met de wij echt bezig bent en niet meer als individu en vooral niet meer met het wijzende vingertje hier ben ik en met de duim drukken.

Dat zie je ook in gesprekken met HR manager op het gebied van verzuim of met de Client directeur met mensen dat er wordt gekeken hoe kunnen we je nu helpen om je beter op je plek te hebben zitten hier zodat mensen zich ook minder vaak ziek melden.

### **5.2.8 Call center agent en doelen specialist**

#### **Hoe heb je het programma ervaren?**

Leerzaam, veel van geleerd, het idee dat ik heel veel gegroeid ben, ik vond het een waardevol jaar.

#### **Wat zie je in de resultaten?**

Het heeft gewerkt, voor mijzelf en anderen. Wij zijn nu een gezondere afdeling binnen het Call Center bedrijf, en ik vind het fijn dat ik zelf beter ben geworden.

#### **Hoe maak je hier gebruik van in je werk?**

Onbewust gebruik ik toch heel veel modellen waar ik in het begin heel erg tegen ageerde.

#### **Hoe pas je het toe?**

Volgens de modellen, hetgeen wat ik geleerd heb.

### **5.2.9 Call center agent en doelen specialist**

#### **Hoe heb je het programma ervaren?**

Ik heb geleerd van dit cultuur programma samenwerken met mijn collega's, problemen te delen en op te lossen.

#### **Wat zie je in de resultaten?**

Alles wordt besproken dan is het ook duidelijk en helder als er dingen verkeerd worden begrepen, dat vind ik leerzaam

### **5.2.10 Call center agent en doelen specialist**

Ik hou mijn bezig met borgen waar het doel is om klantvragen die terug komen goed op te lossen, de klanten op te bellen vanwege de klant tevredenheid en hen te vragen waarom ze tevreden of ontevreden zijn.

#### **Hoe heb je het programma ervaren?**

Dat de samenwerking veel beter gaat, de communicatie is veel verbeterd, iedereen weet wat zijn taak is en wat die gene daaraan moet veranderen, ook heb ik het meer het gevoel dat wij samen 1 zijn en dat er niet iemand hoger staat dan een ander.

**Wat zie je in de resultaten?**

Iedereen weet nu wat zijn doel is en wat er gedaan moet worden om het doel te halen en ook is het makkelijker om een hulpvraag te stellen aan een collega dan iemand die hoger dan je staat en alles is veel inzichtelijker geworden.

**5.2.11 Call center agent en doelen specialist voor verkoop****Hoe heb je het cultuur verander programma ervaren?**

Super. Elke week was weer een uitdaging. Ik heb er heel veel van geleerd. Zowel op het werk als mens zijnde. Dus hoe ga je samenwerken, wat dat betreft ben ik heel blij dat ik de sessies heb mogen volgen. We werken nu echt allemaal samen als een groep, we zijn niet meer in hokjes en als teammanagers, we zijn allemaal gelijk, we helpen elkaar ook allemaal, wij spreken elkaar allemaal aan en dat is ook de kracht van ons en iedereen heeft zijn eigen doel dan wel maar wij gaan wel allemaal tot dat doel en daardoor krijgen wij de beste resultaten.

**Wat zie je in de resultaten?**

Je ziet gewoon de resultaten een jaar geleden zaten in de rode cijfers en we halen nu elke week boven de 30% bruto marge of zelfs nog meer dus dat is gewoon top voor het eerst sinds lange tijd zijn wij in de zwarte cijfers gekomen en dat heeft alles te maken met hoe wij nu werken qua resultaten.

**5.2.12 Call center agent en doelenspecialist voor nieuwe agents****Hoe heb je het cultuur verander programma ervaren?**

Zeer veel geleerd, hoe we de modellen moeten toepassen, de kleuren vond ik erg interessant, welke kleuren mensen hebben en hoe daar naar te handelen, resultaatgerichter, meer een eenheid geworden, wij gevoel is sterker geworden met elkaar.

**Wat zie je in de resultaten?**

Dat ook elke week de resultaten verbeteren. Gezien de voortgangsrapporten. Elke week zien wij een stijgende lijn.

**5.2.13 Call center agent en doelenspecialist trainingen****Hoe heb je het cultuur verander programma ervaren?**

Dat ik denk dat als je verantwoordelijkheden belegt bij mensen dat zij daardoor veel meer kunnen groeien. Zodat ze iets doen wat ze belangrijk vinden en dat zij daardoor hun werkzaamheden beter gaan uitvoeren omdat zij zich ook betrokkener voelen bij een project. Dus dat vond ik wel grappig om te zien.

### **Wat zie je in de resultaten?**

Positief, we zijn gegroeid als project, het is gezelliger en de resultaten zijn goed.

### **Hoe maak je hier gebruik van in je werk? Hoe pas je het toe?**

Als je bezig bent met dingen die je leuk vindt dan steek je er ook meer energie in en ik denk dat het vanzelfsprekend bijna is als jij aan doel werkt waar je heil in ziet en het gaat ook goed dan is het leuker om eraan te werken dus dan ga je met meer plezier naar je werk.

## **5.2.14 Call center agent en doelenspecialist voor adherence**

### **Wat zijn je activiteiten?**

Dat de collega's zich aan het afgesproken rooster houden, dit is vooral een principe kwestie, ik krijg ook vragen van collega's die om tips en trucs te vragen om ons werk beter te doen.

### **Hoe heb je het cultuur verander programma ervaren?**

De werksfeer is daar heel goed en gezellig en wat we geleerd voor jezelf opkomen en zelfsturend zijn.

### **Wat zie je in de resultaten?**

Bewuster met dingen bezig bent ook om betere resultaten te krijgen en van elke sessie leer je weer iets. Alleen de laatste tijd hadden we veel avaya computer storingen en maar die worden in de toekomst opgelost zodat we dezelfde tijden nu weer kunnen halen. Iedereen is heel blij dat we die nu hier ook kunnen oplossen want hiervoor kon het alleen bij de klant geregeld worden en nu ook bij ons. Dus daar ben ik heel blij mee dat de tijden dan weer beter worden.

## **5.2.15 Call Center agent en doelenspecialist**

### **Hoe heb je het cultuur verander programma ervaren?**

Ik heb in korte tijd toch wel geleerd om een hele andere denkwijze te hebben om tot betere resultaten te kunnen komen dat vind ik toch wel zeker gezien mijn leeftijd (55) heel interessant om dat toch nog te kunnen doen en daar zoveel mogelijk probeer hier gebruik van te maken. Andere manier van denkwijze meer in samenwerken, ik ben altijd meer gericht geweest vroeger geweest uit kleinere groep mensen denken met veel minder mensen maar ook het samenwerken in teamverband toch het meeste profijt uit te krijgen.

**Wat zie je in de resultaten?**

Als je elkaar aanstuurt door middel deze nieuwe denkwijze je veel meer resultaten haalt uit wat mogelijk is terwijl als je het in kleinere groep zou doen of minder elkaar zou aansturen blijven de resultaten laag en hierdoor kan je het toch naar een hoger niveau tillen.

**5.2.16 Call Center agent en doelenspecialist****Hoe heb je het cultuur verander programma ervaren?**

Veel dingen waarbij ik vooral ik minder vanuit de ik vorm moet gaan en meer vanuit de wij moet gaan. Ik vind mijn eigen mening nogal vaak belangrijk. Vanuit van mij meer in de samenwerking modus te gaan zitten. Dit levert voor mij meer plezier en betere resultaten maar vooral meer plezier in doen voor elkaar en met elkaar.

**Wat zie je in de resultaten?**

Resultaten zijn de laatste tijd stabiel goed en worden nog beter.

**5.2.17 Call center agent en doelenspecialist voor klant tevredenheid****Hoe heb je het cultuur verander programma ervaren?**

Ik ben begonnen vanaf het begin, enorm interessant programma, ik was hier helemaal niet bekend mee, en ik ben nu volledig om in de werkwijze en het bevalt mij meer dan uitstekend. Zelf verantwoordelijkheid hebben, zelf bepalen wat je goed acht voor het bedrijf en het project en je doel halen waar je mee bezig bent.

**Wat zie je in de resultaten?**

Ik ben verantwoordelijk voor klant tevredenheid en wij begonnen vrij matig, de cijfers waren continue onder niveau, uiteindelijk hebben we nu in november en december ons klant tevredenheid doel gehaald, bonus binnen gehaald en uiteindelijk is dat waar je het voor doet.

**Hoe maak je hier gebruik van in je werk? Hoe pas je het toe?**

Veel contact met mensen, veel praten met mensen, mensen willen misschien omdat ik hier al zo lang werk dingen van mij aannemen en je hebt wel het vertrouwen van de mensen en weten vaak als we dingen bespreken en ik geef mijn mening er over dat mensen het ook van mij aannemen en dus mensen vertrouwen in de werkwijze die jij misschien handig acht voor je collega's.

### **5.2.18 Call Center agent en doelenspecialist**

#### **Hoe heb je het cultuur verander programma ervaren?**

Ontzettend goed, Ik heb er heel veel van geleerd. Ik slaap er soms 's nachts niet van omdat ik dan nog zoveel in mijn hoofd heb waar ik dan mee bezig ben en daar over na ga denken en probeer daar dan een oplossing voor te vinden en waarom er iets gezegd is en hoe we dat het beste kunnen invullen.

#### **Hoe maak je hier gebruik van in je werk? Hoe pas je het toe?**

Ik gebruik het ook in mijn vrijwilligerswerk met name in het benaderen van mensen die in mijn bestuur zitten daar gebruik ik het voor en ik heb heel goed geleerd om met afstand betrokken te zijn. Dit is mijn grootste leer moment geweest en ik heb er erg van genoten.

### **5.2.19 Call center agent en doelenspecialist coachen van agents**

#### **Hoe heb je het cultuur verander programma ervaren?**

Heel erg leerzaam en nog steeds niet helemaal duidelijk want het is best moeilijk. Wat ik voornamelijk herken is hoe mensen qua gedrag erin staan dus met de ABC leiderschap scan kan ik redelijk peilen.

#### **Wat zie je in de resultaten?**

Door deze stap te zetten zijn de resultaten een stuk verbeterd bij ons en de sfeer daardoor ook veranderd omdat je nu niet meer vanaf leidinggevend input krijgt maar van mensen die het ook daadwerkelijk weten dus op inhoudelijk vlak.

### **5.2.20 Call center agent en doelenspecialist klant tevredenheid,**

#### **Hoe heb je het cultuur verander programma ervaren?**

Ik ben niet vanaf het begin doelenspecialist, maar op een gegeven moment ingestapt en erg interessant omdat het aangrijpt hoe andere mensen daarop reageren op en in de communicatieve sfeer heb ik er ook veel van geleerd.

#### **Wat zie je in de resultaten?**

Voor mijzelf, op mijn eigen niveau, dat ik gewoon in de communicatie beter ben geworden en ook op verschillende manieren probeer te communiceren naar verschillende mensen die dat ook nodig hebben en wij hebben de bonus gehaald, twee keer op rij, dus dat werkt heel motiverend.

# Hoofdstuk 6

Call Center Case, Participant Observer perspectief





Hieronder beschrijf ik de case bij het Call Center vanuit een participant-observatie positie.

## **6.1 CC Case beschrijving: Customer First! Geen strategie, maar een cultuur!**

In mei 2009 kwam ik de operationeel directeur, COO, van een Call Center op een congres tegen en kwamen wij met elkaar in gesprek over hem en zijn bedrijf. Aan het einde van ons gesprek nodigde hij mij uit om bij hem op bezoek te komen bij zijn Call Center.

In het volgende gesprek vertelde COO dat hij een organisatiestructuur verandering in 2008 had doorgevoerd en in 2009 een cultuurverandering binnen het bedrijf was gestart met de titel 'Customer First!'. Dit om ervoor te zorgen dat de interne en externe samenwerking beter en klantgerichter werd zodat de klant veel beter, winstgevender en betrouwbaarder geholpen zou worden.

Zijn toekomstbeeld voor het Call Center bedrijf was de organisatievisie uit het boekje "Gung Ho!". De organisatie visie "Gung Ho!" is bedacht door de managementdenkers Ken Blanchard en Sheldon Bowles. De essentie van deze organisatievisie is dat een organisatie drie belangrijke principes moet hebben. Ten eerste: dat het werk waardevol is. Ten tweede: dat mensen zelf kunnen bepalen hoe zij het doel willen behalen. Ten derde: dat mensen elkaar aanmoedigen om hun werk zo goed mogelijk te willen doen. COO wilde graag dat iedereen bij het Call Center bedrijf zo zou werken en er een organisatiecultuur zou zijn waarin mensen zelfstandig zouden kunnen werken en samenwerken. Twee jaar eerder, in 2007, had hij een eerste aanzet gedaan om deze organisatievisie te implementeren. Hij had daar met zijn managers over gesproken waarna zij persoonlijk een toekomstbeeld (visiebord) van het Call Center bedrijf maakten als iedereen vanuit de Gung Ho! management filosofie zou werken. Deze visieboarden hingen nu bij hem aan de muur op zijn kamer en waren kennelijk erg belangrijk voor hem. Verder was hij met de cultuurverandering niet gekomen.

Een andere meer op controle management aansturing die zij gebruikten was Customer Operations Performance Center (COPC). COPC is een wereldwijde kwaliteitstandaard voor de operatie in de call center branche. COPC is een Amerikaans bedrijf die over de hele wereld de managers van klant contact centers opleiden en certificeerden middels hun eigen methodiek. Zij hadden het hele proces in hun bezit en de klant moest precies doen wat zij vertelden anders zouden zij niet gekwalificeerd worden. Het is een zeer procesmatige aanpak waarbij heel erg gekeken wordt of iedereen zijn

taak uitvoert en alles geanalyseerd en gecontroleerd wordt. Deze aanpak is dat je niet op je gevoel de organisatie moet aansturen maar alles rationeel analyseert met specifieke COPC meetmethoden waarbij je de meetcijfers gebruikt als stuurmiddel. De cijfers zijn voor COPC het enige bewijs voor wat goed en niet goed gaat in de organisatie. De call center agents zelf wordt niks gevraagd en zij moeten uitvoeren wat de meetcijfers aangeven om te doen. Als er iets fout gaat in de organisatie mogen de analyses en meetcijfers ook alleen gemaakt worden door de COPC gecertificeerde managers en trainers. De agents worden hiermee gereduceerd tot uitvoerders die niet hoeven na te denken over hun werk. De gedachte is dat COPC dat voor hun doet en als zij de regels en methoden van COPC gebruiken de organisatie perfect verloopt.

In 2007 is COO begonnen met de implementatie van COPC bij zijn bedrijf en er was nu één team COPC gecertificeerd. Dit had veel geld gekost maar volgens hem ook veel geld opgeleverd. De investeringen waren 500.000 euro per jaar geweest en het programma voor het klant team had drie jaar geduurd. Het eerste jaar ging het om bewustwording en leren, het tweede jaar om de implementatie en het derde jaar zouden dan de resultaten zichtbaar worden. De resultaten waren nu voor de interne bruto marge doelstelling goed want het Call Center klant team had de hoogste bruto marge behaald van het hele bedrijf. De omzet van de klant was echter wel terug aan het lopen. Dit betekende dat deze aanpak voor het laag houden van de operationele kosten goed was, maar voor het vergroten van de omzet bij de klant niet. In het bedrijf is nu een afdeling gemaakt die zich bezig hield met COPC en er zijn veel managers en trainers opgeleid middels de COPC methodiek.

In het Call Center bedrijf, vertelde COO, was er vrij veel weerstand tegen de COPC methodiek omdat iedereen deze zeer strikt en gedisciplineerd moest volgen. Er was weinig tot geen ruimte voor eigen inbreng volgens de tegenstanders en zij vonden dat ze als robots moesten functioneren. De COPC werd gebracht als een standaard waar niet van af mocht worden geweken en waarbij mensen een ondergeschikt en onbetrouwbaar onderdeel waren van het proces. Zo moeten de call center agents volgens COPC ook gedurende hun gesprekken zoveel mogelijk gecontroleerd worden om te analyseren of zij het wel goed doen. COPC analyseert ook vooral wat de agents fout doen en geeft de agents continue negatieve feedback wat zij in hun werk fout hebben gedaan.

COO heeft de afgelopen jaren dus twee verschillende management systemen uitgekozen. Hiervan was hij met de management aanpak Gung Ho! niet verder gekomen dan het maken van visie borden. Bij COPC was er veel betaald, met als resultaat dat één team er mee werkte en er veel weerstand voor was bij de andere teams. Toch wilde hij dat Gung Ho ook bij minimaal een team succesvol gebruikt zou gaan worden. Hij wilde met één van de klanten teams een organisatiecultuur

programma doen zodat die een Customer First! klanten team konden worden. Vanuit de strategisch uitgesproken klantbelofte: Customer First! Geen strategie maar een cultuur! Hij vertelde daarna over de missie, visie, kernwaarden, diensten en belangrijkste cijfers van de Call Center's in zijn internationale bedrijf. Deze bleken te zijn:

**De missie van onze Call Center bedrijven:**

*Onze flexibiliteit, service en focus op innovatie geven u de zekerheid dat uw klantcontacten optimaal worden benut. Door onze kennis en ervaringen onderscheiden wij ons in de afhandeling van klantcontacten zonder daarbij het kostenaspect uit het oog te verliezen. Onze omvang en vooruitstrevende technologie maken de beste dienstverlening mogelijk. Onze marktleiderschap en langdurige succesvolle klantrelaties zijn hiervan het bewijs.*

**De visie van onze Call Center bedrijven:**

Onze Call Center bedrijven worden steeds meer een partner in de bedrijfsvoering van opdrachtgever. De afhandeling van klantcontacten blijft uiteraard de basis dienstverlening. Hier worden echter andere soorten dienstverlening aan toegevoegd zoals consultancy op ICT en CRM gebied, en ook totaaloplossingen met een pakket aan markt analyse, databasemanagement en de levering van ICT oplossingen. Er vindt een duidelijke verschuiving plaats van call center naar contact center en uiteindelijk naar kennis informatie center waarbij ook optimalisatie een belangrijke rol speelt.

**De belangrijkste diensten van onze Call Center bedrijven:**

Inbound (mensen zelf naar het Call Center bedrijf bellen), Outbound (de Call Center bedrijf agents naar klanten bellen) en E-mail (e-mail's beantwoorden die gestuurd worden naar de klanten van het Call Center bedrijf).

**De kernwaarden van onze Call Center bedrijven:**

oplossingsgericht, communicatief, ondernemend en afspraak is afspraak.

**De belangrijkste cijfers van onze Call Center bedrijven:**

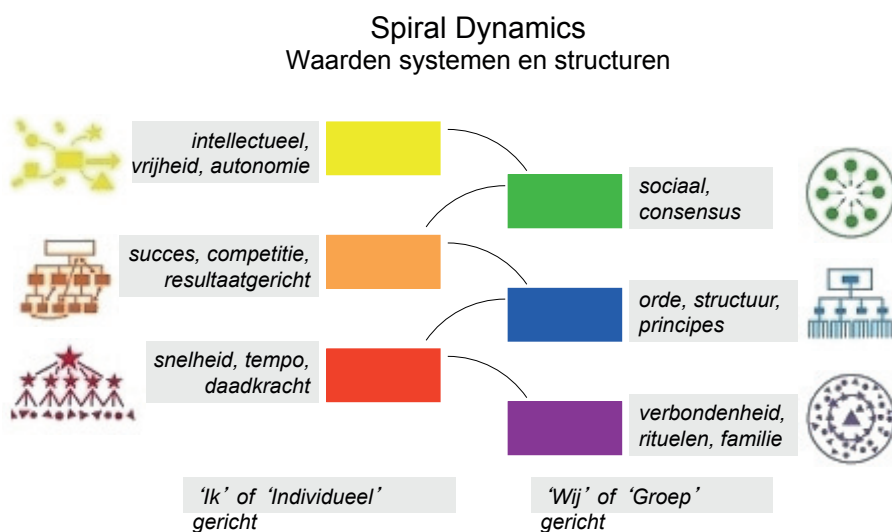
- het Call Center bedrijf handelt meer dan 20 miljoen klantcontacten per jaar af.
- het Call Center bedrijf handelt meer dan 90% van alle technische vragen in een keer adequaat af.
- het Call Center bedrijf heeft in totaal 1000 hoogwaardige werkplekken voor onze call center agents.
- het Call Center bedrijf heeft ruim 1250 medewerkers verspreid over drie vestigingen.
- het Call Center bedrijf is een van de 200 bedrijven wereldwijd die COPC gebruiken.

Op basis van het bovenstaande gaf hij aan wat de verschillende mogelijkheden voor de ontwikkeling van de Gung Ho! aanpak in zijn organisatie waren. Hij stelde voor om met de Client Directeur van een klantenteam in Groningen te gaan praten. COO zou ervoor zorgen dat wij het volgende gesprek met zijn drieën zouden zijn.

Het Call Center bedrijf heeft drie vestigingen in Nederland en één daarvan was in Groningen. COO en ik spraken met Client Directeur (CD) af bij de vestiging in Groningen, waar hij de CD was van het call center team die een klant bediende uit de energie wereld. Deze klant verkocht gas en electriciteit aan zijn klanten en zij bedienden hun klanten die met de telefoon belden met vragen over hun rekeningen en hun nieuwe produkten en diensten. De vestiging was een bakstenen oud grijs gebouw met een slagboom voor de parkeerplaats. Ik melde mij aan en mocht aan de voorkant van het gebouw parkeren bij de bezoekers parkeerplaatsen. De bordjes voor de parkeerplaatsen stonden niet allemaal even recht en bij de ingang voor het gebouw stonden verschillende mensen te roken. Bij de voordeur moest ik mij weer via een intercom melden en na gecontroleerd te zijn mocht ik door een beveiligde draai deur naar binnen. Ik meldde mij aan bij de receptie waar een strenge wat afstandelijke kijkende mevrouw mij aankeek. Ik voelde mij door haar niet echt enthousiast ontvangen. Ik moest van haar mijn naam zelf opschrijven bij de balie en, in de chaotische ruimte waar mensen de hele tijd heen en weer liepen bij de receptie, wachten. Naast de receptie was de kantine waar mensen aan het eten en drinken waren en aan de andere kant waren de trap en de deuren naar de call center zalen. Er liepen veel mensen tussen de kantine, zalen en uitgang heen en weer en naar buiten om te gaan roken. De mensen die ik zag waren over het algemeen te zwaar en onverzorgd. Verschillende mensen waren wel 30 tot 40 kg te zwaar. Ik had niet vaak in Nederlandse organisaties gezien dat er zoveel dikke mensen rondliepen. Ik had verwacht dat een bedrijf waar klanten bedienen het belangrijkste product is zij het juiste voorbeeld zouden geven en een bezoeker ook goed zou bedienen. De organisatie kwam mij vrij chaotisch over. COO kwam naar mij toe lopen en ik liep met hem naar de eerste etage waar de directiekamers waren. Hier was het ook weer erg druk en vol met wandelende mensen. Bij de juiste kamer aan gekomen was CD daar en ik gaf hem een hand. Ik had gelijk een positief gevoel en positieve indruk van hem. Wat ik prettig vond was dat hij er aardig en professioneel uit zag. Hij was 1 meter 80 lang, ongeveer 45 jaar, had een rustige stem en had een positieve houding. We gingen in zijn kamer zitten en na koffie te hebben gekregen in plastic bekertjes uit de koffieautomaat vertelde COO waarom wij bij hem waren. COO vertelde heel open dat ik met hem gesprekken had gevoerd over de organisatie ontwikkeling en dat ik ervaring had met cultuur verandering processen bij bedrijven. Hij liet hem ons boek "Alle neuzen dezelfde kant op" zien en vertelde dat hij zelf ook een organisatie cultuurtest had gedaan. Hij wilde graag dat CD en zijn energie klanten team als

eerste een cultuur veranderingstraject zou gaan doen. Hij wilde dat de resultaten van dit energie call center team beter zou gaan worden en dat zijn interne organisatie doelstelling van minimaal 30% Bruto Marge op het contract met de klant gehaald zou gaan worden. Verder hoopte hij dat de cultuurverandering vanuit de management visie Gung Ho! hier nu wel zou gaan lukken en de aanpak bij dit team als eerste succesvol zou plaats vinden. Op mijn vraag aan CD hoe het met de klant ging vertelde hij mij dat zijn team van het Call Center bedrijf de afgelopen drie jaar een contract van ongeveer acht miljoen euro per jaar hadden mogen uitvoeren. Er waren echter continue discussies en ruzies tussen hen en de klant geweest. De ruzies kwamen vooral omdat het Call center bedrijf beloofd had veel diensten voor de klant uit te gaan voeren terwijl de klant een lage prijs betaalde. Het team van het Call center bedrijf had daardoor de hele tijd klem gezeten tussen de verwachtingen van de klant, die te hoog waren voor het geld wat zij aan het Call center bedrijf betaalden. Als zij alle diensten gingen leveren die zij moesten leveren dan zou het Call center bedrijf een groot verlies op het contract leiden omdat de kosten dan veel te hoog waren. Door deze continue problemen met de klant was dit team de afgelopen drie jaren het slechts presenterende team van het Call center bedrijf geweest en de klant was erg ontevreden geworden. Het was nu juli 2009 en hun drie jarig contract liep tot 1 oktober. Per 1 oktober zou er een nieuw contract door de klant worden gegeven aan een call center om dit werk te gaan doen. De klant was zo ontevreden over het Call center bedrijf dat zij nog maar voor één van de drie diensten mee mochten doen met de aanvraag. Het Call center bedrijf kon dus als zij goed hun best deden een contract van 3,5 miljoen euro krijgen in plaats van de huidige 8 miljoen euro. Ik keek naar CD en vroeg aan hem hoe hij de situatie zag en of hij gemotiveerd was om voor deze klant te willen werken. Hij vertelde mij dat hij de energie klant een mooi bedrijf vond en de energie markt in Nederland in zijn geheel interessant vond om daar met het Call center bedrijf actief in te zijn. Hij wist ook dat dit energie klanten team van ongeveer 150 telefoon call center agents een moeilijk team was om succesvol te maken omdat zij geen goede organisatie hadden. Daarom vond hij het ook een goed idee om een organisatiecultuur veranderingstraject in dit team te beginnen. Hij gaf nu net leiding aan dit team en had geen verantwoordelijkheid gehad voor de problemen die er tot nu toe waren geweest met de klant. Hij kon een nieuwe start met het team en het nieuwe contract maken. Hij vertelde dat hij hiervoor bij een groot telecom bedrijf had gewerkt en daar was opgeleid tot verandermanager waar hij ook verschillende veranderingstrajecten had meegemaakt. Hij vond dit erg interessant en wilde graag weten hoe hij zijn mensen mee zou krijgen in de noodzakelijke veranderingen. Op dit moment was hij erg bezorgd omdat de resultaten te laag waren om het nieuwe contract te kunnen krijgen. Dan zou het hele team ophouden te bestaan en dat wilde niemand. COO vertelde dat zij op dit contract de afgelopen 3 jaar bij elkaar ongeveer 3 miljoen euro verlies hadden gemaakt. Alle

conflicten met de klant over de dienstverlening had hen veel geld in gemiste verkoop omzet en boetes gekost. Ik vertelde hem dat ik graag als participant observator deel wilde nemen aan het veranderingstraject waarbij hij het verandering traject zou uitvoeren en ik als observant mee zou lopen. Dit was precies wat hij wilde omdat hij graag zelf de verandering door wilde voeren en daar ook met iemand over wilde kunnen praten. COO vond dit ook prima en we maakten de afspraak dat ik mee zou lopen met dit organisatie cultuur veranderingstraject. Ik vertelde hem kort dat ik een organisatie cultuur analyseer vanuit het Spiral Dynamics cultuur model en liet hem de onderstaand figuur zien.



Ik vroeg hem welke organisatiecultuur hij wilde creëren en hij gaf direct aan dat hij een groene mensgerichte organisatiecultuur wilde hebben. COO was het hier mee eens en zij hadden hiermee hun doel bepaald. Ze waren het er ook over eens dat het team nu een blauwe taakgerichte organisatiecultuur had. Hij wilde een jaar de tijd nemen om zijn team van een blauwe organisatiecultuur via een oranje resultaatgerichte cultuur naar een groene organisatiecultuur te brengen. Ik vertelde hem dat ik graag op basis van vrijwilligheid het team wilde observeren. Ik opperde het idee dat hij een presentatie zou geven aan het team waarbij hij en COO zouden aangeven dat zij graag wilden dat dit traject zou gaan plaats vinden. Ook konden zij dan vertellen dat ik als participant observator deel zou nemen aan hun organisatiecultuur verandering. Ik nodigde hem ook uit om een Spiral Dynamics cultuur scan te maken. Dit vond hij prima en twee weken later zou hij de mensen uitnodigen waarmee hij het verander programma mee zou willen gaan doen. Dan zou hij de volgende personen van het management van zijn team uitnodigen: de Client manager, de tien team managers,

trafficer, planner, HRM manager, financiële manager en de office manager. Met hen erbij zouden wij met 19 personen zijn. We spraken de tijd van de presentatie af en liepen weer naar de uitgang. Ik vroeg hem of ik nog even naar het toilet kon en dat was prima. Bij het toilet aangekomen bij de receptie bleek dat de toilet deur niet dicht ging omdat hij er scheef in hing en er geen ventilatie was. Ik besloot op zoek te gaan naar een ander toilet in dit pand te gaan waar de deur wel dicht kon. Op de eerste en de tweede verdieping was de situatie niet veel beter en op de derde verdieping was het eerste toilet wel gewoon te gebruiken. Dit kwam vooral omdat er op deze afdeling bijna geen mensen werkten en met gemengde gevoelens nam ik afscheid van COO en CD bij de uitgang van hun gebouw. Ik vond hun erg professioneel maar de faciliteiten kregen volgens mij minder aandacht.

Twee weken daarna was ik weer in Groningen en presenteerde CD zijn voorstel aan zijn team voor zijn aanpak voor de organisatie cultuur verandering. Hij vertelde hen dat hij de afgelopen jaren in zijn vorige banen bij verschillende teams organisatie verandering had door gevoerd. Het was hem vaak gelukt om de klant tevredenheid omhoog te krijgen en betere financiële resultaten met elkaar te realiseren. Hij vroeg hen of zij nu mee wilden doen met dit traject? Zij waren hier allemaal zeer geïnteresseerd in en iedereen gaf aan vrijwillig met dit programma mee te willen doen. Zij vonden het ook allemaal prima dat ik als participant observator aanwezig was. Hij vroeg hen aan te geven waar zij nu vonden dat zij en de agents stonden in het organisatie cultuurmodel. Zij gaven aan dat er tussen de team managers onderling normaal werd samengewerkt en dat zij zelf vonden resultaatgericht bezig te zijn. Een oranje organisatie cultuur volgens hen. Om een beter beeld te krijgen van hun cultuur vroeg hij hen om een Spiral Dynamics organisatie cultuurscan via internet te doen en dat wilde zij ook allemaal te doen. Wat betreft de agents hadden zij wel een confronterende analyse want er waren volgens hen maar 7 agents die echt goed waren, 41 agents die goed waren en 65 agents die resultaatgericht zouden moeten kunnen werken. Daarbij was er een grote groep van 35 agents die niet goed werkten en alleen vanuit macht en intimiderend leidinggeven aangesproken konden worden. Dit was meer dan een kwart van de groep en het zou nog een hele uitdaging worden om die zich te laten ontwikkelen naar een hoger niveau. Samenvattend vonden zij dat 35 agents rood machtgericht gedrag vertoonden, 65 agents blauw taakgericht gedrag vertoonden, 41 agents oranje resultaatgericht gedrag vertoonden en 7 agents groen mensgericht gedrag vertoonden.

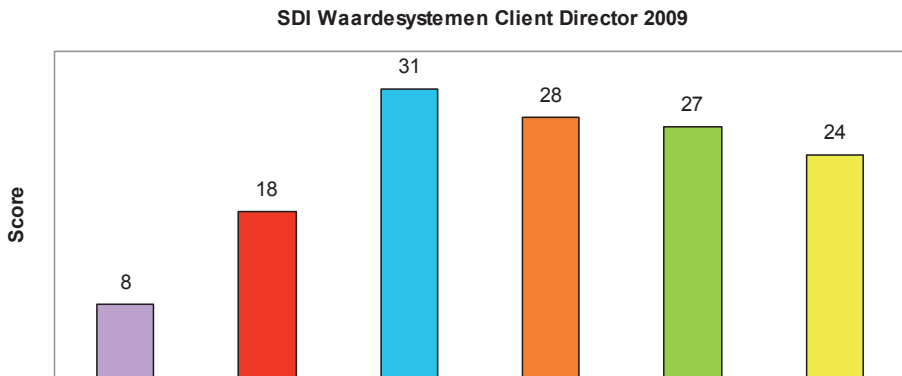
Zij spraken af zo snel mogelijk met het verander programma te beginnen en de eerste sessie zou over twee weken zijn. Zij zouden elkaar 1 keer per week op donderdag zien van 10 tot 12 uur en daar zouden zij dan werksituaties volgens een bepaalde standaard vragen methodiek: GROW (Goal, wat is je doel?, Reality, wat is je realiteit?, Options, wat zijn je opties?, Will, welke optie ga je nu realiseren om je doel te



bereiken?) bespreken. Door deze werksituaties te bespreken, samen oplossingen te bedenken en samen te implementeren zou de organisatie beter kunnen worden en betere resultaten kunnen laten zien. Door dit samen met elkaar te doen zou de samenwerking onderling ook beter worden en zou men met elkaar een oranje resultaatgerichte en groene mensgerichte organisatie kunnen bouwen.

Hierna zou het klanten team (cliënt directeur, cliënt manager, trafficier, planner, HRM manager, financiële manager en de office manager) zonder de team managers van 12 tot 2 uur dan doorgaan om meer over strategische werksituaties met elkaar spreken, die over de lange termijn van de organisatie zou gaan.

In de middag konden dan individuele coaching gesprekken gevoerd worden met de teammanagers en de andere leden van het klantenteam. Aan het begin en het einde van de dag zou ik contact hebben met CD hebben om 's ochtends de doelen van de dag te vernemen en 's middags om te horen hoe de dag was verlopen. Dit programma vond iedereen prima en vol goede moed namen wij afscheid van elkaar. Ik liep met CD en COO naar de kamer van CD en daar vertelden zij elkaar erg tevreden te zijn over de uitkomst van de bijeenkomst. COO en CD zouden nu een business case gaan maken die zij dan met CEO zouden bespreken en als daar ook een akkoord over was dan kon CD definitief beginnen. COO ging nu weg en CD wilde met mij zijn Spiral Dynamics organisatie cultuur scan bespreken:



De belangrijkste uitkomsten voor hem waren:

- Hij is voornamelijk gericht op hiërarchie (blauw) en in tweede instantie op resultaten (oranje).
- Hij vindt het belangrijk voor de organisatie dat die zich op de lange termijn ontwikkelt vanuit vertrouwen, mensen en een hoger doel.
- Op dit moment zit hij aan het begin van een persoonlijke veranderingsproces.
- De organisatiestructuur ervaart hij nu als hiërarchisch en hij wil graag een mensgedreven organisatie.
- Hij zet de verandering het liefst planmatig in.
- Hij denkt meer in grote lijnen en is minder op details gericht.

Hij herkende zich in de uitkomsten en vond het prettig om nu een goed beeld van zichzelf te hebben. Ik nam afscheid bij zijn kantoor en liep naar beneden naar de uitgang.

Een week later hadden COO en CD de business case met CEO besproken en was hij akkoord gegaan. CEO had wel hun persoonlijke bonussen aan dit veranderprogramma verbonden en als het programma niet succesvol zou zijn dan moesten zij hun bonussen voor dit jaar gebruiken om de kosten te kunnen betalen. Op deze manier nam het call center bedrijf weinig risico en lag al het risico bij hen. De doelen in de business case waren ook aan de hoge kant en alles moest gelijk goed gaan anders zou het programma niet de afgesproken resultaten realiseren. Deze doelen hielden in dat de bruto marge van de dienst boven de 30 % moesten zijn wat de afgelopen drie jaar maar twee keer 1 maand was gebeurd. Verder moest de klant tevredenheid een 7.5 zijn en de medewerker tevredenheid ook een 7.5. Deze cijfers waren nog nooit gehaald en de kans was aanwezig dat zij geen bonus aan het einde van het jaar zouden krijgen.

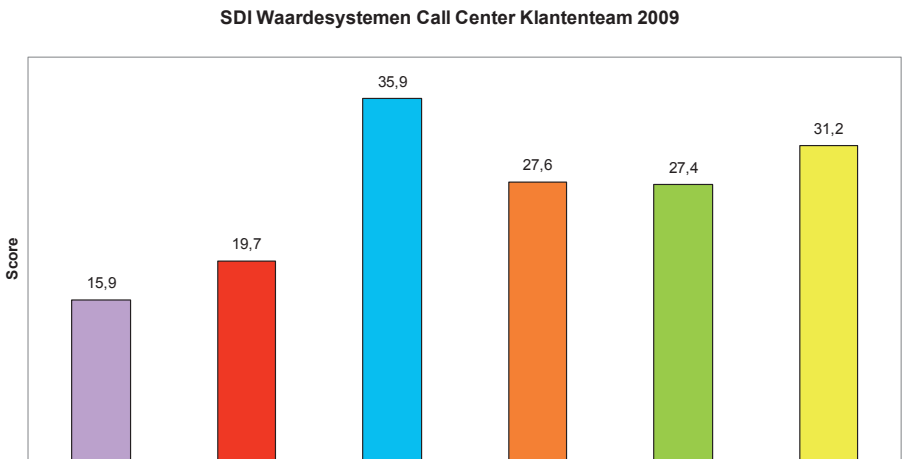
De volgende week op donderdagmorgen om negen uur was ik weer in Groningen om met CD het programma door te spreken voor die dag. Ik hoorde nu van hem hoe het was om dit team aan te sturen. Zijn grootste probleem was dat hij de resultaten van zijn call center team niet beter kreeg. Zijn bruto marge bleef op 20% hangen en zijn klanttevredenheid kreeg hij ook niet boven een 7. Zijn grootste probleem was echter dat hij de verkoopresultaten van zijn call center agents niet omhoog kreeg aan de telefoon. Het nieuwe contract waar zij voor wilden gaan werken en welke per 1 oktober zou ingaan had als belangrijke voorwaarde dat de agents aan de telefoon moesten gaan verkopen. Tot nu toe hadden de call center agents met het huidige contract aan de telefoon alleen vragen van de klanten over hun gas of elektriciteit rekening beantwoord. Zij wisten nog niet hoe zij moesten verkopen en sommige call center agents weigerden dit zelfs te doen. Hij schetste een beeld waarin hij weinig grip en invloed op zijn call center agents had. Hij vertelde ook over de Client Directeur voor hem die van het project was afgehaald omdat hij die mensen beloningen en salaris verhogingen te geven wat hij helemaal niet had mogen doen. Hij had daarvoor ook stempels van HRM gebruikt en dat aan niemand van HRM verteld. Hij was nu naar een andere vestiging gestuurd maar dit team van 150 call center agents had de afgelopen jaren dus een leiding gehad die de afgesproken resultaten al 36 maanden niet gehaald.

De ochtendsessie begon en iedereen was er. Iedereen deed ook gewoon mee en CD gaf nog een keer een uitleg over de aanpak en de Grow methodiek zodat iedereen daar een goed beeld bij had. Zij oefenden met verschillende werksituaties en om 12 uur rondsloeg hij af. CD wilde met mij gaan lunchen maar op dat moment kwam er een team manager, TM1, naar mij toe die mij even wilde spreken. Ik liep met hem mee

naar een spreekkamer op de werkvloer en daar vertelde hij mij dat dit programma alleen door kon gaan als een andere team manager TM10 werd aan genomen. Ik keek hem verbaasd aan en vroeg wat hij bedoelde. Hij vertelde dat de vorige manager beloofd had dat hij een vaste baan zou krijgen en dat wij die belofte waar moesten maken omdat zij anders niet aan het programma mee zouden werken. Ik wist niet goed wat ik moest zeggen en vertelde dat ik daar niet over ging maar dat CD daar over ging. Hij glimlachte naar mij en vertelde dat hij nu naar CD zou gaan maar dat ik nu wist dat dit speelde. Hij liep die dag inderdaad naar CD toe en CD besloot na een gesprek met HRM manager om TM10 een vast arbeidscontract te geven. De reden voor hem was dat TM10 goed werk leverde en hij hem waarschijnlijk toch een vast contract had willen geven. Het dreigement van TM1 gaf bij hem veel weerstand maar hij wilde voorkomen dat zij niet aan het verander programma zouden mee werken. Dan zou zijn probleem nog veel groter zijn en was de kans veel kleiner dat zij het nieuwe contract van de energie klant zouden krijgen.

In de middag was ik aanwezig bij een goede sessie met het klantenteam waarin zij afspraken maakten om zoveel mogelijk strategische werksituaties te bespreken die te maken hadden met doelen die we op langere termijn wilde halen. Iedereen was het hier mee eens en wilde zich hier aan committeren. Zij wilden ook graag de Spiral Dynamics cultuur scan doen. De eerste stappen waren door hen gezet en zij konden vooruit.

De week daarna had iedereen de leiderschap en cultuurscan gedaan en ik presenteerde de eind score, een gemiddelde van alle individuele scores, aan hen. De volledige cultuur scan van het klantenteam zag er als volgt uit:



De belangrijkste uitkomsten voor het klanten team zijn:

- Zij zijn voornamelijk gericht op hiërarchie (blauw) en in tweede instantie op een flexibele manier van samenwerken (geel).
- Zij vinden het belangrijk voor de organisatie dat die zich op de lange termijn ontwikkelt vanuit vertrouwen, mensen en principes.
- De groep is vrij stabiel maar een aantal staan aan het begin van hun persoonlijke veranderingsproces.
- De organisatie structuur ervaren zij nu als resultaatgericht (oranje) en hiërarchisch (blauw). Zij willen een mens gedreven organisatie (36,8%) die resultaatgericht en flexibel is.
- De groep is vrij behoudend en houden bij veranderingen alles het liefst bij het oude.
- De groep heeft een mooie verdeling in denkpatronen maar neigt naar detail denken en heeft weinig mensen die overzicht houden.

Iedereen ging akkoord met de resultaten en tijdens de lunch besprak ik de uitslag met CD. Hij zag wel een probleem dat de hoofdkleur blauw van zijn klanten team was. Het overheersend gedrag van zijn team was taakgericht en zijn mensen stelden zich afhankelijk op. Of zij ook een oranje resultaatgerichte en groene mensgerichte leiderschapsstijl en organisatiecultuur zouden kunnen maken was voor hem nog de vraag. Misschien moesten er in dit team andere oranje en groene team managers komen die beter konden helpen om de cultuur meer resultaatgericht en mensgericht te krijgen. In de middag besprak ik de uitslag nog een keer goed door met het klantenteam zonder de teammanagers en iedereen gaf aan dat het nu duidelijk voor hen was hoe de situatie eruit zag en wat zij moesten doen om het beter te krijgen.

De week daarop legde CD hen het vuur iets meer aan de schenen door aan iedereen te vragen wat hun doelen waren. Niemand aan de tafel wist hun doelen en toen besloot hij met hen een contract af te spreken waarop zij de drie belangrijkste doelen met elkaar zouden afspreken en bevestigen met een handtekening eronder. Na een lange discussie kwamen zij zelf met de volgende doelen:

1. Omzet: klant gerichte verkoop: per week beloven wij €3500,00 te verkopen aan de klanten die ons bellen. De financiële controller houdt deze cijfers op wekelijkse basis bij.
2. Kosten: alle teams hebben per 1 oktober 10% team management en vloercoach bezetting (samen 10% per team). Op dit moment zitten we rond de 18-20%.
3. Klanttevredenheid (KTO eindgebruiker) per 1 oktober naar 7,5 van nu gemiddeld 6,5 met het doel om uiteindelijk elke maand beter te scoren dan de klant contact centers van de klant zelf.

Dit leek iedereen drie redelijke doelen en daar wilde iedereen zijn handtekening onder zetten behalve de CM van dit team. Zij gaf leiding aan de team managers en werkte voor CD. Het gaf wel enige verbazing dat de persoon die tweede in de lijn staat niet achter de doelen wilde gaan staan waar de rest het wel mee eens was. CD gaf er niet teveel aandacht aan want haar excuus was dat zij niet goed had begrepen wat de doelen waren toen zij besproken waren. Maar CD had geen zin om het hele proces stop te zetten vanwege één persoon. Zij kreeg een week de tijd om de doelen te begrijpen haar handtekening eronder te zetten.

In de sessie met de team managers gaf hij zoveel mogelijk de verantwoordelijkheid voor het oplossen van de werksituaties aan hen en wilde eigenlijk bij voorkeur een voorzitter rol innemen waarbij zij van hem alle vertrouwen kregen. Dit kon het team nu nog niet aan want zij hadden zijn ondersteuning veel te hard nodig om de werksituaties op te kunnen lossen.

Na de ochtend sessie, waar iedereen aan het einde aangaf tevreden te zijn geweest over de aanpak, ging hij na de lunch door met het klantenteam overleg. Zij formuleerde daar de strategische doelen voor de lange termijn van het call center. Na een uitgebreide discussie waren de doelen daar:

1. We willen goed overzicht hebben en houden, het realiseren van de afgesproken doelstellingen. Overzicht houden staat nu op een 5 en moet over drie maanden een 8 zijn. Deze doelstelling was naar voren gekomen als een zwak punt uit de cultuurtest en was belangrijk bij dit veranderingsproces om ervoor te zorgen dat zij de grote lijnen en doelen in de gaten hielden.
2. Verkoop verhogen naar € 7000. Doelstelling van het klantenteam is nu € 3000 en wij gaan hen helpen om elke week beter te worden.
3. Kosten: alle teams per team management & vloercoach bezetting naar 8%
4. Klant tevredenheid: doelstelling is om deze van een 7,5 naar een 8,5 te krijgen.

Deze doelstellingen waren nu nog iets scherper dan de eerdere doelen voor het klant team met de team managers en zo had iedereen heldere doelen om te bereiken met de gehele dienst en zijn team. De CD stelde zich in deze sessie coachend op en dat werkte erg positief zodat de deelnemers hun eigen verantwoordelijk namen in het gaan implementeren van de bedachte doelen.

De volgende week was ik weer om 9 uur in Groningen en CD begon nu een beetje zenuwachtig te worden want de doelen werden niet gehaald. De verkoopdoelen werden bij lange na niet gehaald en zij verkochten nu voor 250 euro per week aan producten terwijl de klant in zijn eigen call centers meer dan 3000 euro per week

verkochten. Als dit zo door zou gaan dan zouden zij het nieuwe contract van de klant zeker niet krijgen want die waren hun vertrouwen snel aan het verliezen in het call center bedrijf. Zij waren al druk op zoek naar een ander call center om die als leverancier te nemen. Er moest nu iets gebeuren vertelde hij mij. CD vertelde dat hij de druk nu een stuk hoger wilde gaan leggen in de groep alleen dan wist hij ook dat er dan veel meer weerstand zou komen. Hij moest nu kiezen want zij moesten deze week resultaten laten zien. Hij besloot zijn team flink onder druk te gaan zetten en resultaten van hen te gaan eisen. In beide groepen heeft hij iedereen één op één gevraagd wat zij afgelopen week aan de doelen hadden gedaan. En of zij wisten wat het zou betekenen als de doelen niet snel gehaald werden en iedereen zijn baan zou verliezen. Van deze boodschap werden zij wel iets actiever maar tot zijn verbazing gingen zij vervolgens een discussie met hem aan over de rode macht gerichte stijl die hij nu toepaste. Hij gaf aan dat dit een slimme manier was om de aandacht naar hem te brengen maar dat de doelen hier nog niet mee werden gehaald.

De teammanagers gaven na een uur van veel vragen stellen en discussie aan dat zij niet wisten wat zij moesten doen. Daarom gaf CD hen de instructie om bij iedere agent die aan het werk was één keer per uur langs te gaan en te vragen hoeveel hij of zij dat uur had verkocht. De uitkomst van deze ronde moesten zij op een bord in de zaal schrijven zodat iedereen kon zien hoeveel zij individueel en als team per uur en opgeteld per dag verkochten. Dit vonden zij een goed idee en iedereen was er voor om dit te gaan implementeren. Toen de ochtend-sessie klaar was, liep iedereen mee naar de zaal waar alle call center agents zaten te bellen. De teammanagers hebben toen gelijk een groot bord neer gezet. Er werd een uren verkoop schema op gezet en de team managers liepen ook direct langs hun call center agents om de vraag te stellen hoeveel zij verkocht hadden. Dit gaf gelijk veel focus bij de call center agents. Zij kregen nu aandacht van hun team managers en wisten wat er van hen verlangd werd. Het doel van 3000 euro per week werd ook uitgelegd en dat betekende dat zij met elkaar 500 euro per dag moesten verkopen. Voor de 100 call center agents die per dag hier werkten betekende dit dat zij 5 euro aan producten per dag moesten verkopen. Dit vond iedereen een realiseerbaar doel. Iedereen begreep ook dat als zij dit niet zouden halen zij geen contract zouden krijgen van het call center bedrijf en er geen werk meer voor hen zou zijn. Het klantenteam kwam 's middag bij elkaar en besprak met elkaar hoe zij de verkoopcijfers elke dag goed zou kunnen volgen. Zij spraken hun vertrouwen uit in de aanpak van CD en bespraken nog enkele andere werksituaties die aandacht nodig hadden.

Dinsdag belde CD mij enthousiast op omdat de verkoopcijfers heel erg gestegen waren. Zij haalden nu de afgesproken doelstellingen en waren al bijna over de 3000 euro aan het gaan. Waarschijnlijk zouden zij de eerste week al een bedrag van 5000

euro halen. Hij was erg blij dat iedereen dat de aanpak zo goed oppakte. Hij was er ook wel verbaasd over dat door een keer per uur de verkoopvraag aan de call center agents te stellen, hun productiviteit zo omhoog ging. Wat hadden zij dan al die tijd gedaan aan de telefoon? Waarom hadden de teammanagers dit niet veel eerder gedaan?

Bij de volgende wekelijkse donderdag ochtendsessie vertelden de klanten teamleden elkaar hun enthousiaste verhalen over hoe deze aanpak zoveel had opgeleverd. Maar al snel begonnen de teammanagers te klagen dat dit het wel veel tijd kost om elk uur aan de call center agents te vragen wat zij verkochten of dat niet 1 keer per 2 uur mocht worden. CD was verbaasd om dit te horen en kon zich niet voorstellen dat dit zoveel tijd kosten. De team managers zagen deze opdracht als een extra activiteit naast hun andere activiteiten en wilde eigenlijk gewoon liever bezig zijn met hun andere activiteiten. Dat deze andere activiteiten niks opleverden voor de afgesproken resultaten was voor hen minder belangrijk. Deze doelen vond CD belangrijk maar dat waren zijn doelen en niet die van hen. Zij waren opgedragen om dit te doen omdat hij dit wilde en omdat de klant dit wilde. Zij vonden hun eigen taken en activiteiten veel belangrijker en hadden daar nu minder tijd voor. CD gaf aan dat hij niet wist wat hij hoorde. Hij vertelde dat hij kon begrijpen dat zij als blauwe proces- en taakgerichte groep hun taken belangrijker vonden dan hun resultaten, maar om nu op een moment van verbetering te gaan klagen was voor hem toch een stap te ver. Kennelijk hadden zij hun hele werkwijze en zelfvertrouwen aan hun organisatie activiteiten opgehangen en was CD nu met zijn resultaatgerichte programma een verstoring voor hun dagelijkse werkzaamheden. CD keek de groep en mij verbaasd aan en gaf iedereen de opdracht om door te gaan met elke agent een keer per uur te vragen wat zij verkocht hadden. Wat de team managers accepteerden. Tijdens de sessie werden nog twee andere werksituaties besproken en toen ging iedereen weer aan het werk.

In het klantenteam bespraken we 's middags zonder de teammanagers de uitkomsten van de ochtend en de anderen herkenden het taakgerichte gedrag van de teammanagers. De HRM manager, de financiële controller en de Cliënt manager begrepen de situatie goed en gaven aan hoe lastig dit veranderingsproces voor de team managers zou gaan worden. In de middagsessie was altijd een teammanager als vertegenwoordiger van de teammanagers aanwezig en die begreep niet waar zij het over hadden. Hij herkende hun observaties niet en vond dat de teammanagers een goed punt hadden dat de andere activiteiten niet zo maar gestopt konden worden. Ook al leverden die helemaal geen resultaat op. Zij besloten er de volgende week weer met de teammanagers over te praten en besloten om vooralsnog goed vast te houden aan de afgesproken aanpak om de call center agents één keer per

uur te vragen hoeveel zij te verkopen en het resultaat per uur op een groot bord te schrijven.

In de middag sprak ik alleen met een aantal teammanagers en zij bleven het moeilijk vinden wat CD nu bedoelde met het verschil van een taakgerichte aanpak en een resultaatgerichte aanpak. Ik sprak ook met CD aan het einde van de dag. Hij vond hun gedrag van die dag echt taakgericht (blauw) in plaats van resultaatgericht (oranje). Vanaf dat moment werd het hem ook steeds duidelijker dat de teammanagers niks begrepen hadden van waar hij mee bezig was, namelijk voor de klant goede resultaten realiseren. De teammanagers leefden in hun eigen taakgerichte wereld.

De week daarop bespraken zij in het kernteam weer een aantal grow cases en daar bleek ook weer hoe moeilijk de teammanagers het vonden om op een andere resultaatgerichte manier naar hun werkzaamheden te kijken. Terwijl de andere mensen uit het klantenteam de resultaatgerichte grow case goed kon volgen lukt hen dat niet. Het was interessant om te observeren dat de tien teammanagers in het klantenteam van 15 mensen hun eigen blauwe taakgerichte gedrag niet zien of ervaren. Terwijl de andere leden dat wel zien en ook aan hen communiceren. Zij zijn ook niet in staat om te veranderen of ander resultaatgericht gedrag te laten zien. Dit terwijl zij in deze sessie van verschillende collega's een uitleg kregen in over hun taakgerichte organisatie besturing en cultuur aanpak. Hen werd door de andere deelnemers zoals de HRM manager en financieel controller verteld dat hun huidige blauwe taakgerichte manier van werken en gedrag hen tegen houdt om succesvol te zijn in de gewenste resultaatgerichte oranje organisatie. En werd hen uitgelegd dat dit betekent dat zij op de lange termijn hun baan niet kunnen behouden in dit call center team. Met als uiterste consequentie dat zij binnen of buiten deze organisatie naar een andere baan moeten gaan zoeken. Gedurende deze ochtend sessie probeerde CD hen door oefeningen te geven, waarbij zij lieten zien hoe afhankelijk zij zich opstelden, hiervan bewust te maken. Hij wilde hen het verschil uitleggen tussen pro-actief en re-actief gedrag en iedereen begreep wat hij aan het doen was behalve de teammanagers zelf. Deze ochtend liet hij het hier verder bij omdat het met de verkoop resultaten bij de agents steeds beter ging en hij nu geen groep teammanagers wilde die de veranderingen zouden tegenhouden omdat hij ze teveel onder druk zette. Het gehele team van agents had deze week weer een uitstekende resultaat van 4000 euro omzet aan verkochte producten in een week gehaald en hij wilde iedereen gemotiveerd houden om vooral zo door te gaan.

De weken daarna bleef het goed gaan met de verkoop van de agents en op een gegeven moment bereikten de call center agents het zeer hoge resultaat van 14000 euro omzet aan verkochte producten in een week. Dit was echt een ongelooflijk



resultaat en iedereen was blij. Dit betekende dat het nieuwe contract met de energie klant zeer waarschijnlijk door ging want zij hadden veel meer verkocht dan de energiekant zelf. De klant was nu meer tevreden over hun prestaties en wilde hen weer een kans geven. Intern was dit ook zeer goed nieuws want het betekende dat de bruto marge van dit team nu boven de 30 % was gekomen omdat er nu veel meer geld binnen kwam. Daardoor kregen zij intern ook meer complimenten en dat gaf hen weer meer zelfvertrouwen. CD bleef naar iedereen positief en bleef hun waarschuwen dat ze wel door moesten gaan met de afgesproken aanpak en dat ze deze goede cijfers moesten gebruiken om nu flink door te groeien.

### **Call Center cultuur verandering ervaringen, oktober 2009**

Na twee maanden, in oktober 2009, liet CD de deelnemers van het klantenteam met de team managers, HRM manager, traffic, planning, Cliënt manager en financiële controller een evaluatie maken van het cultuur verander programma. Dit deden zij aan de hand van een aantal vragen over de huidige organisatie die hen gevraagd werden. Dan wisten hij nog beter waar ze nu stonden en had hij validatie dat ze op de goede of verkeerde weg waren. De vragen en antwoorden waren:

#### **Hoe is de organisatie ontwikkeling nu?**

- Bewustwording van de agenten voor resultaatgericht werken is toegenomen en Gung-Ho filosofie & implementatie is bij iedereen bekend.
- Agenten komen naar de teamleiders toe en stellen vragen.
- Teamleiders zijn pro-actiever naar de Planning toe.
- Groepsgevoel is omhoog gegaan en betrokkenheid onderling is groter.
- Klantgerichte verkoop (KGA) gaat goed en opbrengst nu meer dan 7000 euro per week (target 3500 euro)
- Contact met de agenten is dieper en beter.
- Implementatie van verkoop door de agent aan de klanten is ingezet waarbij de agent zelfsturend is.
- Doelgericht verkoopgericht werken spreekt de agenten aan (van 20% naar 40% van de gehele agent groep per week omhoog gegaan).

#### **Hoe resultaatgericht is de organisatie?**

- Het concreet maken en concreter vertalen van de gewenste resultaten naar de agenten heeft een positieve invloed gehad op de resultaatgerichtheid.
- Voor de verkoop (KGA) is duidelijker geworden wie waarvoor verantwoordelijk is. Bijvoorbeeld Team Management is verantwoordelijk voor het bijhouden van de turven/resultaten per uur. We blijven er daardoor ook scherp op. Hierdoor blijft er aandacht voor de verkoop met positief effect op de resultaten.
- KGA doelstelling gehaald en kan nog verbeterd worden.

- Door duidelijke afspraken te maken over de KGA worden de waarden-agenten zich duidelijker bewust van hun resultaatgerichtheid.
- Klant Tevredenheid wordt keihard aan gewerkt, zal zich als olievlek uitbreiden als het goed geformuleerd is (lastig).
- 10% TM wordt gerealiseerd.
- Team management ingedeeld op kosten, groei omzet, nieuwe omzet. Team management ingedeeld op agenten voor instroom, doorstroom en uitstroom.
- Incentive beleid is ontwikkeld om resultaten verder te verhogen.

### **Hoe ontwikkelt het personeel zich?**

- De agents worden wekelijks ingedeeld op hun gedrag en hun resultaten. De indeling gaat van zeer goed (A), goed (B), minder goed/matig (C) en slecht (D). We hebben nu een veel duidelijker beeld waar agenten op resultaten en gedrag staan.
- Een aantal agenten heeft door een veranderende insteek, van team management uit, al laten zien te kunnen en willen groeien. Door de indeling op gedrag en resultaten is het overzichtelijker om de insteek naar agenten te maken. Er is beweging gekomen.
- Het indelen van de agents van zeer goed naar slecht maakt het eenvoudiger om in te kunnen spelen op de gewenste ontwikkeling van de agent.
- Er heeft een verandering voorgedaan in de groep. Waar velen tot matig behoorden, heeft er een verschuiving plaatsgevonden naar goed. Kortom: een groter deel wil mee in de trein.
- De Call Center kernwaarden en verkoop methode toepassen maakt het proces van beoordeling uniformer en voorkomt willekeur van bepaalde team managers naar agenten.
- Bijna alle minder goede agents en slechte agents doorlopen nu een traject om weg bij het Call Center te gaan of naar een goed te gaan.

### **Hoe is de organisatiecultuur nu?**

- De samenwerking en wij-gedachte bij iedereen is absoluut vergroot de afgelopen 2 maanden en ik merk dat het gemeenschappelijke doel bij iedereen een stuk helderder is.
- Er wordt veel meer gelachen de afgelopen weken en de sfeer is wat mij betreft sterk verbeterd.
- Agenten met een hoge waardering op de waarden/gedrag kant worden zich steeds meer bewust van hun resultaatgerichtheid. Dit komt omdat wij de agents hierop aanspreken op de Call Center waarden, waarvan het maken en nakomen van afspreken er één is.
- Het is duidelijk geworden waar we stonden en nu staan t.o.v. wat we willen.

- Het samen de groeicurve doorgaan heeft een grote invloed op het wij-gevoel. Dit zal zich nog verder moeten vertalen naar alle agenten toe.
- Ik (heeft een iemand dit antwoord gegeven of meerderen? Ivm 'ik'? De rest van het stuk is vanuit jou als de 'ik' geschreven dus het is ietwat verwarrend als sommige antwoorden hier met 'ik' beantwoord worden als het de antwoorden van het team zijn) denk dat we door meer inzicht meer kunnen bereiken dan we voor mogelijk hadden gehouden.

### **Wat zijn onze verbeterpunten?**

- We zitten nu op bewust incompetent.
- Er is een enorme bewustwording gerealiseerd op het project van de klant bij zowel de teamleiders als bij de agenten. Vanuit deze bewustwording kan verder worden gebouwd.
- Mede door de bewustwording is de onderlinge samenwerking enorm verbeterd.
- De agenten zijn zich er bewust van geworden dat stilzitten op dit moment geen zin meer heeft en dat er beweging dient te komen. De vraag bij velen is alleen hoe?
- Een groot gedeelte van de groep agenten is bewust incompetent geworden. Deze groep zit over het algemeen al goed op de waarden, maar zet nog niet de verwachte resultaten neer.

Terwijl de CD continue hard werkte om de resultaten te verbeteren belde de COO de CD ineens op en vroeg wat hij in de sessies aan het doen was. CD vroeg hem wat hij bedoelde en COO vertelde hem dat hij een bericht had gekregen van zijn teammanagers dat CD erg grof naar hen was en hen intimideerde. Volgens een teammanager was hij zelfs "nazi praktijken" met hen aan het uitvoeren. CD was geschokt om dit te horen en vroeg hem van wie hij dit had. Dat kon COO hem niet vertellen en zij spraken af om elkaar zo snel mogelijk te zien. CD belde mij en vertelde over dit gesprek met COO en vroeg mij of ik iets had gehoord. Ik had hier niks over gehoord en hij vertelde mij graag mee te willen nemen naar het gesprek met COO. Ik had overal bij gezeten en kon als observator vertellen wat ik gezien had. Hij zou snel met zijn drieën een afspraak maken en dit bespreken.

COO had de volgende dag CD gebeld voor het maken van de afspraak en aan het einde van de week zaten we bij elkaar en vertelde COO hoe hij dit gehoord had. Alle teammanagers kregen vanuit het call center bedrijf een training in excellent management en de afgelopen week waren daar drie teammanagers van CD zijn team naartoe gegaan. Dit was een interne training voor alle teammanagers uit verschillende klanten teams van het call center bedrijf. Deze training viel onder de verantwoordelijkheid van de Training Manager. De Training Manager was de vrouw

van COO en bij het call center bedrijf verantwoordelijk voor de afdeling training & Call Center consultancy. Tijdens de training met de drie teammanagers had de trainer gevraagd naar hun ervaringen met het Gung HO! verandertraject bij hun energie klanten team. Toen hadden zij gezegd dat er “nazi praktijken” werden toegepast om mensen te dwingen ander gedrag te vertonen en mensen te dwingen resultaten te realiseren omdat zij anders ontslagen zouden worden. En dat er geen kritiek meer gegeven mocht worden op de leiding en dat iedereen afgerekend werd op hun resultaten. De reden waarom de trainer deze vraag had gesteld was niet bekend maar CD had wel een vermoeden. Dit excellent management programma had een heel andere insteek en bevestigde juist dat de teammanagers blauwe taakgerichte activiteiten moesten doen en dat het dan goed zou gaan met hun werk. Terwijl CD nu met zijn verander programma een sterk resultaatgerichte aanpak had ingezet om die taakgerichte activiteiten op de tweede plaats zetten. Dit ging in tegen de blauwe taakgerichte cultuur en opleidingsprogramma's van het bedrijf. Verder werden de teammanager in deze training op een voetstuk gezet en in het zonnetje gezet als de belangrijke management groep in het bedrijf. Zij bepaalden de resultaten van het bedrijf en waren volgens deze training essentieel voor de continuïteit van het bedrijf. Bij CD in zijn programma stonden de teammanagers en hun activiteiten en resultaten continue ter discussie. De trainer had de feedback van de drie team managers opgeschreven en dit aan Training Manager doorgegeven. Zij had ze opgeschreven in een e-mail en naar haar man COO gestuurd.

CD wist al welke team managers naar de training waren geweest en hij wist ook gelijk wie dit gezegd had want dat was een team manager waar CD al langer vanaf wilde. Dit was team manager, TM2, die tijdens de sessies nooit iets zei, opschreef of in bracht. Hij zat alleen maar verveeld te kijken en gaf aan dat hij het helemaal niks vond wat CD aan het doen was. Hij werkte als parttimer maar zestien uur in de week aanwezig en was vanwege zijn geringe inbreng niet erg belangrijk voor de resultaten. Maar door zijn negatieve gedrag koste dit iedereen in de sessie veel energie. Hij had ook geweigerd om zijn call center agents te vragen wat zij per uur verkochten en CD was al bezig om afscheid van hem te nemen. Tijdens het laatste onderhandeling gesprek met CD had TM2 zijn vriendin, die een rechten opleiding aan het volgen was, als advocaat mee genomen. Hij had ook de OR ingeschakeld en nu had hij dit gedaan bij de team management training. CD vertelde dat het op zich goed is om te weten wie tegen je zijn in een veranderingsproces omdat het dan zichtbaar voor iedereen is hoe mensen tegen het proces aankijken.

COO stelde zich politiek op en legde de verantwoordelijkheid bij de CD neer. Die moest het oplossen. CD was veel duidelijker en wilde zo snel mogelijk van TM2 af. Dat vond COO goed als de OR er maar niet bij betrokken werd. Hij wilde niet dat dit

vanwege dit bericht het organisatie cultuurverander programma stil gingen leggen.

Aan het einde van het gesprek hadden zij de afspraak dat CD gewoon door kon gaan met zijn resultaatgerichte aanpak en dat CD met TM2 en het team hierover zou gaan praten. CD vond het wel heel vreemd dat de resultaten nu goed waren en hij nu de volgende sessie op donderdag met het team moest gaan bespreken dat hij geen nazi praktijken gebruikte.

De volgende ochtend sessie vertelden CD aan iedereen wat er aan de hand was alleen TM2 was er niet bij omdat hij vrij had. De andere team managers ontkenden bij hoog en laag dat zij wisten dat dit gezegd was. De andere twee team managers die bij de training hadden gezeten konden zich niks meer herinneren wat er op de training was gezegd, iets wat CD niet erg geloofde. Hij vertelde dat hij erg geschokt was en hij de afspraak met iedereen wilde hebben dat als iemand kritiek op hem of het veranderprogramma had die direct naar hem zou komen en zijn twijfels zou uitspreken. Daar ging iedereen mee akkoord en toen zijn zij een grow case gaan doen.

In de middag sprak ik CD en vroeg hem hoe het met hem ging. Hij vertelde dat hij zelf nog wel een dubbel gevoel over de situatie had maar wilde TM2 niet het plezier en succes te geven door op te houden met het programma. Wat hij ook opvallend vond was dat zij hem de hele tijd vertelden dat zij zijn aanpak zo resultaatgericht en positief vonden terwijl TM2 achter zijn rug het spel veel harder, gemener en persoonlijker speelde dan hij. Hij gaf aan het zelf moeilijk te vinden om de teammanagers hard aan te pakken. Hij wilde toch liever vanuit een goede verstandhouding met mensen om gaan en wilde liever geen conflicten met mensen aan gaan. Hij liet de meeste conflicten ook door anderen oplossen en was liever de 'good' cop dan de 'bad' cop. CD vertelde dat hij toch moest leren om beide kanten te doen om een effectieve leidinggevend te willen worden. Ook vond hij dat hij in staat moest zijn om mensen met wie hij dagelijks werkt keihard aan te spreken op hun gedrag en zo nodig te ontslaan. Zijn tolerantie niveau voor mensen was hoog tegelijkertijd was hij ook een beetje bezorgd voor de reacties van de teammanagers en agents als hij nu grote veranderingen op de vloer ging doorvoeren en de resultaten minder zouden kunnen worden.

CD had later een gesprek met TM2 die ontkende gezegd te hebben dat er nazi praktijken gebruikt werden in dit verandering programma en CD vroeg hem dit aan COO te melden. Dit deed hij en daarmee was voorlopig de situatie opgelost. CD hield TM2 wel goed in de gaten. Alleen wanneer de resultaten goed bleven wilde hij hem zonder veel rumoer ontslaan zodat dit geen weerstand zou kunnen oproepen. De volgende week kwam het goede nieuws dat na zeer stevige onderhandelingen

het Call Center team het contract voor 3,5 miljoen euro op jaar basis had gekregen. Iedereen was heel erg blij dat de klant toch hun vertrouwen in hen hadden gehouden en zij door konden blijven werken voor deze klant. Nu kon iedereen blijven werken en anders was iedereen zijn baan nu kwijt geweest. De CD'er was ook erg tevreden en zijn grootste zorg was of iedereen nu goed bleef presteren nu zij weer een langdurig contract met de klant hadden en de druk weg was dat zij geen werk meer hadden. De urgentie moest wel hoog blijven dat zij er nog lang niet waren en nog niet een resultaatgerichte en mensegerichte organisatie cultuur waren die continue goede resultaten realiseerde.

### **Call Center Financiële resultaten, oktober & november 2009**

De weken daarna gingen zij weer door met de organisatie cultuur sessies en in november had CD een eerste overleg met CEO en COO over de stand van zaken met het organisatie cultuur verander programma. CD was gevraagd een presentatie te maken voor de directie en hij presenteerde het volgende:

#### **Oktober 2009**

o Omzet:	Business Case (BC) 100%, Realisatie (R) 140%
o Bruto Marge:	BC 24 %, R 29 %
o Netto Marge:	BC 12,5 %, R 9,8 %
o Verkoop:	BC € 13.433, R € 35.820
o Team Management:	BC 16 %, R 15 %

#### **November 2009**

o Omzet:	BC 100%, R 120%
o Bruto Marge:	BC 26 %, R 33 %
o Netto Marge:	BC 9,8 %, R 10 %
o Verkoop:	BC € 15.600, R € 46.471
o Team Management:	BC 15 %, R 13 %

#### **Wat gaat er goed in het team:**

- Samenwerking en teamgevoel
- Bewustwording van agents en teammanagers van de doelen
- Agents werken mee aan de veranderingen
- Iedereen is bewust van eigen communicatie
- Meer gedrevenheid over verlies en winstrekening
- Betere samenwerking / communicatie tussen teammanagers en planning

### **Wat zijn de huidige uitdagingen:**

- Meer resultaatgerichtheid en zelfsturing op de vloer brengen
- Agents zijn (deels) bewust incompetent
- Het samen de groeicurve doorgaan heeft binnen het klantteam en de teammanagers een grote invloed op het wij gevoel. Dit zal zich verder moeten vertalen naar de agents
- Alle minder goede (12 á 14) agents doorlopen nu een extern gericht oriëntatietraject of zitten in een verbeterplan richting resultaatgerichtheid.
- Het HRM waarden – resultatenmodel maakt het beoordelingstraject uniformer en objectiever. In de huidige beoordelings traject zal een derde van de populatie “verbetering vereist “ gaan scoren.
- De klant moet wennen aan een meer resultaat gericht call center bedrijf.

### **Toekomstige uitdagingen:**

- Stabiliteit op de vloer creëren door de verantwoordelijkheid meer op agentniveau te gaan beleggen.
- Ondersteuning door de meer interne coaches en dit vraagt een andere poule, meer goede agents. Hier moeten we in durven te investeren.
- Klantteam meer ruimte bieden voor verovering van de totale energiemarkt. Naast de huidige klant minimaal een grote nieuwe klant binnenhalen.

### **Vraag aan de directie:**

- Focus voor meer ondernemerschap
- Minimaal 20% van de extra omzet komt terug naar het team.
- Is het MT bereid om de CD'er hier meer financiële ruimte in te bieden? Kunnen we hiervoor in ons strategisch plan een concreet voorstel doen?

CEO reageerde neutraal op bovenstaande positieve resultaten en dit was op zich al een verschil met drie maanden geleden omdat CEO tot nu toe behoorlijk wantrouwend was over de te verwachten resultaten van een organisatie cultuur verander aanpak in een call center team. Over de vraag om meer financiële ruimte voor CD werd lang gepraat door CEO, COO en CD. Er werd echter nog geen beslissing over genomen. CEO vroeg aan het einde aan CD wat die nu wilde gaan doen. CD wilde graag van hen een beslissing en vertelde dat aan CEO. Zo ging het een paar keer heen en weer. Aan het einde van het gesprek ging CD zonder beslissing of afspraak de sessie uit maar hij kon in ieder geval verder met de verandering. Dat was voor hem het belangrijkste. Wat hij mij vertelde na de meeting vreemd te vinden was dat zij geen enkele keer naar zijn organisatie waren gegaan en met de teammanagers of agents zelf hadden gepraat. Zij hadden geen enkele informatie over hun eigen mensen. Hij vond het vreemd dat wanneer je een organisatie cultuur veranderingstraject in je bedrijf inzet

je dan zelf helemaal niet aan de mensen vraagt hoe zij het vinden. Tegelijkertijd was hij blij dat hij wel de steun en het vertrouwen van hen kreeg om dit verander programma te mogen doen.

### **Call Center cultuur verandering, januari 2010**

De CD ging enthousiast met de organisatie cultuur verander sessies door en in januari 2010 liet CD de deelnemers van het klantenteam met de team managers, HRM manager, traffic, planning, Cliënt manager en financiële controller weer een evaluatie maken van het cultuur verander programma. Dit deden zij weer aan de hand van dezelfde vragen van afgelopen oktober over de huidige organisatie, die hen toen ook gevraagd werden. Dan wisten zij weer goed waar ze nu stonden en had hij validatie dat ze op de goede of verkeerde weg waren. De vragen en antwoorden waren:

#### **Hoe is de organisatie ontwikkeling nu?**

- Samenwerking cq teamgevoel is weer beter geworden.
- Bewustwording van agents en teammanagers van de doelen en het belang hier van.
- Agents werken mee aan de veranderingen.
- Iedereen is bewust van eigen communicatie.
- Meer gedrevenheid over verlies en winstrekening van de organisatie.
- Betere samenwerking / communicatie tussen teammanagers en planning.
- De klant ziet een duidelijke verbetering in de samenwerking.

#### **Hoe resultaatgericht is de organisatie?**

- Financieel resultaat fors boven verwachting.
- Verkoop doorgestegen naar > € 1,- per ingezet uur.
- Ureninzet blijft tussen 100 – 102% en er kan meer gefactureerd worden naar de klant.
- Behandel tijd nota blijft op norm, inning nog te hoog maar medewerkers vragen zelf om ondersteuning.
- Bruto marge vasthouden op 30%. Dit is de afgelopen 150 weken binnen het klanten team slechts 3 keer gerealiseerd
- Groei naar resultaatgerichte organisatie:
  - o Sterk verbeterd financieel inzicht door het hele team;
  - o Niet meer facturabel inzetten dan contract ons veroorloofd;
  - o Strak sturen op netto ureninzet;
  - o Pro-actief klant benaderen voor extra werk;
  - o Slim factureren:
    - Facturatie nu op basis van check: 4% idle teruggewonnen;



- IT issues: Klant betaald;
- Eventuele malussen ter discussie stellen; deels of niet betalen;
  - o Sterk verbeterd sales potentieel door meer focus op resultaten te brengen
- Omzet en BM nog steeds achter op jaarplan.
- Ziekte verzuim blijft rond de 10% waarvan 8% langdurig verzuim is.
- Kennis computer ICT systeem nog niet helemaal op norm, trainingen vinden momenteel plaats.
- Omzet vermindering discussie nog niet afgerond, maandag a.s. vindt hierover het eerste gesprek plaats met klant.
- Klant moet wennen aan een meer resultaat gericht Call Center.

### **Hoe ontwikkelen de mensen zich?**

- Focus voor meer ondernemerschap van de agents.
- Management (klantteam) past de faciliterende stijl van leiding geven toe.
- Agents hebben meer zelfdiscipline en nemen meer verantwoordelijkheid.
- Waarden – resultaten aanpak maakt het beoordelingstraject uniformer en objectiever. In de huidige agent analyse ronde zal 1/3 van de populatie “verbetering vereist” gaan scoren.
- Alle minder goede en 12 á 14 slechte agents doorlopen nu een extern gericht oriëntatietraject of zitten in een verbeterplan richting goed.
- Agents zijn (deels) bewust incompetent.

### **Hoe is de organisatie cultuur nu?**

- Zeer positieve terugkoppeling gerichte cultuurverandering, door medewerker tevredenheid onderzoek bij de medewerkers.
- Ondernemingsraad was sprakeloos over het enthousiasme van de agents en hadden veel meer weerstand verwacht op de veranderingen naar meer eigen verantwoordelijkheid en sturen op persoonlijke resultaatgerichtheid.
- Call Center klanten team krijgt “huis op orde”, medewerkers meer ondernemersgericht en stralen trots uit.
- De vloer wordt steeds meer gemanaged door de medewerkers zelf.
- Klantrelatie nog niet op loyaal niveau, sterk afhankelijk van performance in innovatie.
- Meer focus leggen op innovatie en new business. Vraagt extra investeringen voor doelen specialisten inzet en inspiratiedag.
- Het samen de groeicurve doorgaan heeft binnen het klantteam en de teammanagers een grote invloed op het wij gevoel. Dit zal zich verder moeten vertalen naar de agents toe
- Minimaal 20% van de extra omzet komt terug naar het team voor opleiding en financiële bonus beloning.

## Wat zijn onze verbeterpunten?

- Stabiliteit op de vloer creëren door de verantwoordelijkheid meer op agentniveau te gaan beleggen. Ondersteund door de case coaches. Dit vraagt een andere poule, meer goede agents. Hier moeten we in durven investeren.
- Agents nu (deels) bewust incompetent en zijn dus in een onrustige fase.
- Teammanagers groeien slechts langzaam naar de bewust competent fase.
- Klantteam handelt nog te veel op korte termijn doelen en heeft nog niet de slag naar doordenken in langere termijn gemaakt.
- Een deel van de klant populatie (uitbesteding) moet wennen aan een meer kwaliteit / resultaat gericht klanten team.
- Borgen en uitbouwen huidige resultaten in combinatie met agents van buiten naar binnen brengen genereert onrust en zal zich (tijdelijk)vertalen in een lagere medewerkers tevredenheid
- Incentive programma afspreken voor alle belanghebbenden. Dus buiten de reguliere variabele beloningsstructuur. Is de directie bereid om de Call Center directeur hier meer financiële ruimte in te bieden. In ons strategisch plan hierin een concreet voorstel doen.
- Stijging van de BM zal nog meer organisatiewijzigingen vragen. Teammanager rol gaan naar een Grow case coach (veel meer resultaatgerichtheid).
- Juiste ureninzet factuurabel maken en meer ondernemerschap op medewerker niveau gaan beleggen (o.a. log gedrag versus factuurabele inzet)
- Relatie klant verder verbeteren en verdiepen.
- Gesprek met de klant om te praten over:
  - 1e – Prestaties
  - 2e – Kosten eigen Call Center klant versus Call Center klanten team.
  - 3e – Aannames contract Niet factuurabel 10% en aantoonbare inzet 15%
  - 4e – Extra business
- Klantteam meer ruimte bieden voor verovering van de totale energiemarkt. Naast klant minimaal 1 grote nieuwe klant. Met focus voor meer ondernemerschap in de totale energiemarkt. Dus structureel toevoegen van verkoper binnen ons managementteam.
- Huidige BM 30% continueren en groei in 2011 naar 35%
- Investerings en Incentive – voorstel ontwikkelen en bespreken.

De uitkomsten van het onderzoek was positief alleen gaf ook een vertekend beeld doordat steeds meer mensen achter over gingen leunen en dachten dat zij weer op de oude manier konden gaan werken. Weer meer taak gericht gedrag en minder of geen klantgericht resultaatgericht gedrag lieten zij zien in de sessies. De CD'er gaf dit ook aan maar veel mensen uit zijn klanten team, vooral de team managers, vertelden hem dat hij zich teveel zorgen maakte. Alles ging nu toch goed en ze konden de

strakke afgesproken doelen en werkzaamheden toch wel weer wat los laten? Het was volgens voor de agents niet vol te houden om zo resultaatgericht te moeten werken en ze hadden het contract nu toch weer binnen voor de komende drie jaar. De CD'er was het hier absoluut niet mee eens en was bezorgd dat het fout zou gaan als iedereen weer terug viel in zijn of haar oude gedrag.

Na een paar weken in Januari ging het ook al behoorlijk fout want de klant tevredenheid kwam onder de 70% en nu had de klant het recht om hen een boete te geven. De CD'er kon met de klant nog net de afspraak maken dat de boetes pas na 1 maart in gingen omdat zij net een nieuw contract met nieuwe doelen hadden afgesproken. Hij en zijn hele team hadden veel geluk omdat zij een boete van de klant van 45000 euro hadden kunnen krijgen en dat was veel geld. Dit was wel de laatste keer dat dit kon en er was nu geen verder mogelijkheid om weg te komen met slechter wordende prestaties. Per week gingen de verkoopcijfers echter achteruit en op een gegeven moment zaten zij weer onder de 5000 euro per week. De verkoop cijfers waren in de maanden september, oktober en november goed geweest. Vanaf dat moment had het call center bedrijf het nieuwe contract van de energie klant gekregen was de druk dat er straks geen werk meer zou zijn weg bij de agents en team managers. CD maakte zich bezorgd over wat er nu zou gaan gebeuren. Hij wist dat nu het zware werk zou beginnen want de eerste enthousiaste reactie van alle agents op zijn nieuwe aanpak was nu verdwenen. Nu moest iedereen het noodzakelijke en afgesproken verkoopgedrag met de klant blijven vasthouden. Dag in en dag uit. Daarbij kwam dat het call center bedrijf nu ook boetes van de klant kon krijgen als zij bepaalde verkoop doelen en een bepaalde behandeltijd per gesprek niet haalden. De druk lag nu voor iedereen hoger om alle gewenste resultaten te realiseren en om dan te blijven samenwerken en hulp te vragen zou voor de agents erg moeilijk kunnen zijn, dacht CD. Dat werd nu steeds duidelijker zichtbaarder. Voor de slechte resultaten waren er overigens ook andere redenen aan te geven. Zo had de energie klant vanaf 1 december zijn producten veranderd wat ook een reden kon zijn voor de minder goede verkoop. De klant had de energie contracten naar drie jaar gezet en die waren moeilijker te verkopen vertelde iedereen aan CD. Hij geloofde niet dat dit de belangrijkste reden was voor de slechtere resultaten maar het zou kunnen dat de klant dit had gedaan omdat hij niet elke week zoveel extra geld aan hem wilde betalen voor de extra verkoop van alle contracten. En zij nu de moeilijkste producten aan hem hadden gegeven om via de telefoon te verkopen.

Een paar weken in Februari maakte een team manager, TM1, een cruciale fout die ertoe leidde dat CD nu wel zijn beslissing nam om een team manager uit zijn functie te zetten. TM1 was verantwoordelijk voor de verkoop van alle producten door de agents en het ontwikkelde verkoop systeem dat iedere agent per uur gevraagd wat

zij hadden verkocht. Elke week vroeg CD hem in de ochtend sessie hoe het ermee ging. Elke week beloofde TM1 aan hem en aan iedereen dat hij er bovenop zat en het volgende week beter zou gaan. Na drie weken van dalende cijfers besloot CD door te vragen wat hij nu precies aan het doen was en na 30 minuten door vragen bleek dat hij helemaal niks deed. Het schokkende nieuws was dat hij en alle andere teammanagers al drie weken geen enkele agent hadden gevraagd wat hij of zij verkocht hadden. Iedereen van het klanten team, behalve de andere teammanagers die dit al lang wisten, zaten hem stom verbaasd aan te kijken omdat hij iedereen elke week verteld dat hij dat wel deed. Hij had gewoon gelogen, wat iedere teammanager wist, en aan CD verteld dat hij druk bezig was. Hij dacht daar kennelijk mee weg te komen. Iedereen keek CD aan en was benieuwd wat hij nu ging doen. Voor CD was er nu een grens bereikt en hij gaf aan met TM1 na de sessie een individueel gesprek te willen hebben. Hij vroeg TM1 eerst naar zijn werkplek te gaan omdat hij met de andere leden van het klanten team wilde bespreken wat zij hiervan vonden. Toen TM1 de kamer was uitgelopen vroeg hij aan iedere aanwezige wat hij moest doen. Iedereen gaf aan dat dit niet kon en dat zij hem steunde in zijn beslissing die hij wilde nemen. Hij vertelde dat hij er nog een keer over na wilde denken maar dat hij zeer waarschijnlijk TM1 uit zijn functie ging zetten omdat er geen vertrouwen meer was tussen hem en TM1.

Aan het einde van de dag had CD TM1 weer gesproken en had hem uit zijn functie gehaald. Hij mocht nu als agent weer gaan werken en dat ging hij ook doen. De week daarop werkte hij als agent op de zaal tussen al zijn andere team management collega's en agents die hij de week daarvoor leiding had gegeven. Hij was wel op zoek naar een baan in een ander bedrijf en na enkele weken was hij uit zichzelf vertrokken na een andere baan gevonden te hebben. Het verkoopsysteem werd nu weer op de juiste manier gebruikt door de andere teammanagers en de agents werd weer één keer per uur gevraagd wat zij verkocht hadden. De verkoopcijfers zakten nu niet meer en vertoonden weer een stijging.

We zaten nu in de maanden februari en maart 2010 en CD kreeg steeds meer grip op zijn team. Het ontslag van TM1 was een kleine doorbraak want iedereen wist nu dat het organisatie cultuur verander programma consequenties had wanneer de deelnemers op gedrag niveau niet mee deden. De organisatie werd stap voor stap resultaatgerichter. Er werd meer naar de resultaten gekeken en op basis daarvan beslissingen genomen. CD was wel verbaasd om te zien dat zijn mensen kennelijk hiervoor helemaal niet op de financiële cijfers gelet hadden. En alleen maar hun taak hadden gedaan en verwachtten dat het dan goed zou gaan met het geld. Dit was wat hen betreft de verantwoordelijkheid van de financiële afdeling. Hij leerde hiervan dat zijn mensen in deze blauwe taakgerichte organisatie zich puur focussen op de

taak die ze moeten doen en niet met de opbrengsten of kosten van hun activiteiten. Dit was nu aan het veranderen en de resultaten waren nu dus goed bekend. Alleen het grote probleem was dat de kosten niet goed genoeg aangepakt werden door de teammanagers. Zij waren nog steeds te taakgericht bezig en stuurden niet genoeg op de resultaten. De afspraak was dat zij 10% van de omzet van hun call center team als kosten mochten gebruiken voor het aansturen van hun agents maar zij bleven 10% meer gebruiken, namelijk 20%. Wat er dus voor zorgde dat de bruto marge voor de hele organisatie te laag uitkwam op een percentage van 20%. Terwijl dit 30% moest zijn. De cultuur van deze organisatie was nog niet echt veranderd van taakgericht baluwa gedrag naar continue resultaatgericht oranje gedrag.

Iedere donderdag besprak hij dat in de sessies maar op de een of andere manier kwam de boodschap bij de teammanagers niet binnen. De andere leden van het management team zoals traffic, planning, HRM manager en financiële controller en cliënt manager begrepen dit wel alleen niemand greep echt in. Bij CD was er de vraag wanneer hij de teammanagers minder management tijd zou geven om de organisatie te organiseren. Alleen was zijn zorg dat de agents dan minder goede resultaten zouden realiseren en de resultaten voor de klant slechter zouden worden. Terwijl de organisatie steeds beter geschikt werd om resultaatgericht te werken en veranderingen aan te brengen.

Een voordeel was dat zij de organisatie nu zo hadden ingericht dat zij nu veel beter konden meten welke resultaten gerealiseerd werden en zij gelijk konden zien of een oplossing wel of niet werkte. En wel of niet betere resultaten bracht. Was dat niet het geval dan konden zij gelijk met de bedachte oplossing stoppen en een nieuwe bedenken. De CD'er kon deze pro-actieve resultaatgerichte ondernemende aanpak alleen moeilijk overbrengen op de team managers. Hij merkte dat de teammanagers een stuk persoonlijke ondernemende resultaatgerichte visie misten en zij heel erg naar hem keken voor wat zij nu wel of niet moesten doen. Daarbij durfden zij niet ondernemend en resultaatgericht te werken waardoor zij taken bleven doen en geen resultaten haalden.

De teammanagers lieten ook ander interessant gedrag zien. Dat was dat zij bij de sessies allemaal bij elkaar gingen zitten en als een eigen team binnen het klanten team bleven functioneren. Ze waren een team binnen het team. Zij zaten in de ruimte waar we zaten altijd dicht bij elkaar en hadden een uitstraling dat met hen alles goed ging en zij alles goed deden. Hier was ook wel een reden voor. Het call center bedrijf als bedrijf en als management vond het erg moeilijk om mensen aan te spreken op hun gedrag of op hun resultaten. De cultuur was toch heel sterk dat mensen beschermd moesten worden. Dat mensen hard hun best doen en geholpen

moeten worden. Mensen aanspreken op hun resultaten en gedrag werd gezien als te direct en mensen wegsturen die geen resultaten behaalde of het verkeerde gedrag lieten zien was zeer ongebruikelijk. De mensen beschouwde elkaar snel als één van hen. Hierbij was de niet duidelijk uitgesproken boodschap: als jij aardig bent voor mij ben ik aardig voor jou. En als je 'mij' niet aanspreekt op mijn gedrag dan doe ik dat ook niet bij jou. Dit is heel herkenbaar gedrag voor een blauwe taakgerichte organisatie cultuur en op zich voldeden zij aan de organisatie cultuur die in dit bedrijf aanwezig was. Het probleem was dat door deze cultuur en gedrag het steeds slechter met dit call center team was gegaan omdat niemand elkaar aansprak op slechte resultaten. Nog steeds wilden het team management zichzelf en deze organisatie cultuur niet veranderen. Hun oplossing was om dan externe partijen binnen te halen die het in hun ogen lastige werk moesten doen om mensen aan te spreken op hun gedrag, resultaten en uiteindelijk weg te sturen. Voor dit organisatie cultuur verander programma was er ook een interim bureau geweest die de mensen op een resultaatgerichte manier leiding had gegeven en dat had gelijk resultaat gehad. Mensen waren ook weggestuurd en nieuwe mensen waren aangenomen. Alleen toen de interim manager weer weg ging, na zes maanden, viel iedereen weer terug in zijn oude taakgerichte gedrag, elkaar niet aanspreken op hun afhankelijke gedrag en kon iedereen weer zijn eigen gang gaan zonder daar feedback op te krijgen.

Dit organisatie cultuur verander programma was ook gestart om de mensen meer op hun resultaten en gedrag aan te spreken. COO vertelde mij in een gesprek dat dit team voor hem lastig was en veel tijd kost. Daarom wilde hij dat deze CD leiding ging geven aan dit team. COO wilde liever dat hij dit team begeleidde omdat niemand er tot nu toe echt controle over kreeg en zij daardoor op dit project geld verloren. CD werkte zelf liever met een goed functionerend resultaatgericht oranje team om dat tot een nog beter geweldig presterend zelfsturend groen team te brengen.

De team managers hielden elkaar heel erg vast, veranderden hun gedrag niet en CD vertelde mij dat hij ze allemaal steeds meer terug zag zakken naar hun oude gedrag met hun strategie om als gesloten groep te blijven functioneren. Zij dachten kennelijk dat zij als groep veiliger stonden dan als individu. Het vreemde was daarbij dat zij elkaar ook niet hielpen om elkaar's opdrachten te realiseren en ieder voor zijn eigen werk ging. De team managers hadden namelijk ieder een eigen doel gekregen om te realiseren en zij stuurden een eigen team van agents aan. De doelen die zij hadden gekregen hadden een directe relatie met de doelen uit het contract met de klant. De doelen waren o.a. de verkoop van producten, de behandeltijd per gesprek, de klant tevredenheid, de totale bruto marge van het gehele team, het ziekteverzuim, instroom en uitstroom van agents en de medewerkertevredenheid. Dit waren in principe hele logische doelen omdat dit hun dagelijkse werk was en helemaal niet zo

moeilijk waren om te begeleiden. Alleen voor de teammanagers was het een grote uitdaging. Zij waren gewend om alleen taken of mensen te controleren en keken alleen maar naar de werkzaamheden die al gedaan waren. Zij keken niet naar wat zij komende week aan resultaten wilde gaan bereiken. Wanneer zij donderdag bij elkaar kwamen was het voor hen elke keer weer een verrassing wat zij de week daarvoor hadden gepresteerd en daar wilden zij dan graag over praten. Vooral wie de schuld daarvan had, dat de resultaten van die agent zo slecht waren en welke straf zij die agent gingen geven. Het kostte CD dan heel veel moeite om hen hier vanaf te krijgen en naar de komende week te gaan kijken want daar konden zij een positieve invloed op de rest uitoefenen. CD legde hen verschillende keren uit dat op de resultaten van vorige week zij geen invloed meer hadden en aan die resultaten zij toch niks konden veranderen. Zij veranderde niet en bleven naar het verleden kijken.

Als zij een klein doel hadden wat zij zelf konden doen dan ging het nog redelijk goed. Wanneer zij echter een doel kozen dat met meer mensen te maken had dan ging het volledig mis. Zij hadden geen idee wat zij dan moesten doen, geen overzicht en geen aanpak. Wat zij dan wel bleven beweren tijdens de cultuurverander sessies was dat zij controle over het doel hadden en wisten wat zij aan het doen waren. Als CD dan aan hen vroeg om een grow case in te vullen en te bespreken kwam er uit dat zij geen goed beeld hadden van de realiteit en geen goede opties hadden om samen met de anderen het grotere doel te realiseren. Als CD dan het doel bij iemand anders neerlegde die met zijn eigen kleinere doel succesvol was geweest ging het met het nieuwe doel weer helemaal fout. De team managers sprongen er dan niet echt in en gingen niet echt hard werken om het doel wel succesvol te realiseren. CD kreeg steeds meer het idee dat de team managers de strategie hadden dat zij het programma gewoon wilde uitzitten en wanneer het stopte alles weer het oude zou worden. Net zoals bij de vorige interim manager die ook weer was weg gegaan en iedereen weer was gaan doen wat zij zelf wilden doen. CD zijn grote zorg was dat hij straks met deze team managers zat en dat zijn resultaten niet boven de 20% bruto marge zouden gaan uitkomen. Hij wilde dit niet en vertelde mij dat hij de beslissing had genomen dat hij succesvol met zijn team wilde zijn.

Wat de team managers volgens hem deden was een spelletje spelen of zich heel politiek op te stellen door steeds meer de taal te spreken die hoort bij resultaatgericht management en op de sessie op donderdag konden zij dus steeds beter mee praten. Maar als CD dan twee stappen verder ging dan waren zij hem weer volledig kwijt en konden zij zijn resultaatgerichte aanpak niet meer volgen. De teammanagers bleven vanuit hun blauwe taakgerichte gedrag functioneren en veranderde hun eigen gedrag veel te weinig.

CD had geen vervangers in zijn team voor zijn teammanagers en hij stelde voor om nu een groep agents op te gaan leiden die de teammanagers zou kunnen vervangen.

Het idee van hem was dat wanneer je geen spelers op de reserve bank hebt de spelers het eigenlijk voor het zeggen hebben en hij als coach weinig kon doen. Op het moment dat hij spelers op de reserve bank had zitten, ook al zijn zij minder goed, dan had hij als coach meer mogelijkheden om spelers uit het veld te halen en had hij ook meer invloed op zijn spelers. Zij zouden dan beter naar hem luisteren begrijpen dat ze nu echt in beweging moet komen om in het veld opgesteld te worden. CD wilde dit graag doen alleen hij twijfelde of de huidige agents team management activiteiten zouden willen en kunnen gaan doen. Hij begon ook langzaam aan zichzelf te twijfelen of hij wel een goede manager was. Hij vertelde mij dat hij het moeilijker vond om zijn volledig vertrouwen in het organisatie cultuurverander programma te houden nu de resultaten minder werden. Hij was een trotse manager die eerder succesvol was geweest als manager bij een ander groot bedrijf en dat nu ook weer wilde bereiken. Hij kreeg ook kritiek te verduren op de top 30 bijeenkomsten van het call center bedrijf waar lijstjes getoond werden van het beste en slechtste team waarbij zijn team als nog steeds bij de slechtste op het lijstje stond. Hij wilde echter doorgaan met de veranderingen en de leden uit het klantenteam vonden het knap dat hij vertrouwen bleef houden in het programma, de filosofie en in hen.

CD bleef maar hopen dat de team managers het licht zouden zien en mee zouden gaan doen. Hij had ook werkelijk de gedachte dat wanneer hij met hen afspraken ging maken en gesprekken met hen voerden zij beter zouden worden. De verwachting van de andere leden van het management team; HRM manager, financiële controller, traffic, planning en de Client manager, was over de teammanagers veel lager en elke week legden zij hem uit dat het geen zin had dat hij zijn energie en vertrouwen in het team stak. Elke week luisterde hij naar hen en probeerde van een afstand objectief naar zijn eigen team managers te kijken maar het lukte hem niet om te zien waarom zij het niet deden. Hij had een band met hen en was te betrokken om hun gedrag en resultaten goed te analyseren. Hij vond het erg moeilijk om ze uit hun positie te halen. Niks doen was echter ook geen optie. Het risico wat hij en zijn managent team liepen was dat als de resultaten van zijn call center team niet goed genoeg waren dat de COO zou beslissen met het organisatie cultuur verander traject te stoppen. En hij misschien uit zijn functie werd gezet.

Ik vroeg het management team op een gegeven moment dat als zij de oplossing wel hadden waarom zij dan niet bij een team manager ingrepen. Zij vertelden dat zij dit bij een vorig verandertraject wel hadden gedaan maar daar hadden ze geleerd dat zij dan eindverantwoordelijk werden voor het team agents. Zij konden dan na de verandering de eindverantwoordelijkheid van het team agents niet terug geven aan de vroegere team manager. De teammanager was door hun actie zijn machtbasis kwijtgeraakt bij zijn team agents en de agents namen de teammanager na deze

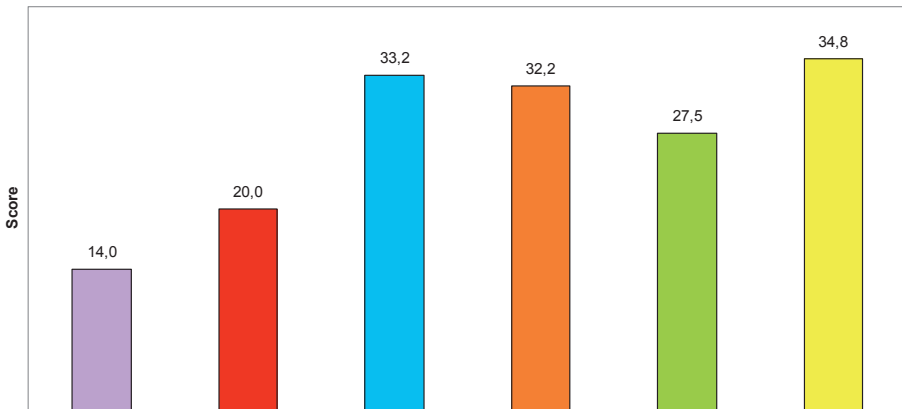


interventie niet meer serieus. Dit omdat iedereen gezien had dat het management team de implementatie had doorgevoerd. Op de korte termijn hadden zij dus wel resultaat maar op de lange termijn hadden zij een probleem erbij gecreëerd. Het was een beetje hetzelfde als een voetbal coach die vroeger een heel goede spits was geweest en weer het veld zelf op gaat om te scoren. Als dit ook nog lukt gaat de spits van het team behoorlijk af naar zijn teamleden en het publiek omdat de coach in de wedstrijd hem voordoet hoe hij moet scoren. De coach hoort langs de kant te blijven en niet mee te gaan voetballen. De handen van het management team jeukten af en toe wel maar zij moesten op de CD'er wachten totdat hij weer een stap zou zetten naar de team managers. Zij wisten dat tot dat moment de resultaten slecht zouden blijven omdat niemand er op stuurde maar het kon helaas niet anders.

De HRM manager stelde in Februari voor om met een groep agents te gaan werken en deze op te gaan leiden. Deze wilde zij graag gebruiken om direct contact te hebben met alle agents zodat zij niet meer afhankelijk waren van de team managers voor hun informatie. CD vond het prima maar of hij helemaal geloofde dat zij agents konden gaan inzetten als team managers was de vraag. Er was heel lang verteld dat de mensen op de werkvloer alleen hun handen konden gebruiken en van weinig waarde waren om de organisatie te organiseren.

HRM stuurde een brief naar alle agents om zich op te geven voor de opleiding om als doelen specialisten mee te helpen hun eigen call center organisatie te ontwikkelen. Zij had hen doelenspecialisten genoemd zodat het voor iedereen gelijk duidelijk was dat deze agents er waren om zich bezig te houden met het realiseren van de doelen voor de klant. Ze kreeg verschillende aanmeldingsbrieven en met alle interessante kandidaten had zij een gesprek. Zij vulden de Spiral Dynamics cultuur scan ook in. Ze selecteerde daar zeven agents/doelen specialisten uit en vanaf februari had zij elke donderdagmiddag van 3 tot 5 uur een doelen specialist bijeenkomsten met hen. Hun Spiral Dynamics organisatie cultuurtest uitslag was als volgt:

SDI Waardesystemen Call Center Klantenteam 2010



De belangrijkste uitkomsten voor de agents die doelen specialisten werden:

- Zij zijn voornamelijk gericht op hiërarchie (blauw) en in tweede instantie op een resultaatgerichte (oranje) en flexibele manier van samenwerken (geel).
- Zij vinden het belangrijk voor de organisatie dat die zich op de lange termijn ontwikkelt vanuit vertrouwen en winst.
- De groep is stabiel in hun persoonlijke veranderingsproces.
- De organisatie structuur ervaren zij nu als resultaatgericht (oranje) en hiërarchisch (blauw). Zij willen een mens gedreven organisatie die resultaatgericht (oranje) is.
- De groep is verdeeld, een deel is behoudend en wil zoveel mogelijk bij het oude laten en een deel wil planmatig veranderen.
- De groep heeft een gemengde stijl van denkpatronen dwz dat zij de ene keer op details letten en de andere keer het overzicht houden.

HRM manager begon de sessies waar ik als participant observator bij zat en zij was blij verrast met hun positieve energie. Zij kwamen wel gelijk afspraken na en wilden wel heel graag resultaatgericht werken. Zij hadden duidelijk de behoefte om de afgesproken doelen te realiseren en implementeerden gelijk wat zij met elkaar op de organisatie cultuur verander sessie hadden afgesproken. Het verschil tussen de ochtendsessie met de teammanagers en de middagsessie met de doelen specialisten was schokkend. De agents die in deze organisatie als laagste werden gezien waren veel productiever. Bij het doelen specialisten overleg kwamen ook een keer drie teammanagers erbij zitten om te bespreken hoe zij beter konden samenwerken en die vertoonden erg vreemd gedrag naar de doelen specialisten. Zij vertelden helemaal niks en probeerden hun leidinggevende positie de hele tijd te bevestigen. De doelenspecialisten waren echter zoveel sneller en beter dan zij in het oplossen van de werk situaties, die zij met behulp van het Grow model bespraken,

dat zij dit aan het einde van de sessie ook niet meer vol konden houden. Het verschil werd steeds meer zichtbaar tussen hen en de team managers. De HRM manager stimuleerde de doelenspecialisten na deze sessie om nog actiever te worden en nog meer verantwoordelijkheid in de organisatie te nemen.

CD was de eerste sessies met de doelen specialisten niet aanwezig geweest en toen hij na een maand kwam kijken was hij zeer blij verrast. Hij zag nu het verschil in de implementatiekracht van de doelenspecialisten ten opzichte van de team managers. Hij vertelde hen ook gelijk dat hij bij hen meer de overtuiging had dat hij met hen goed kon samenwerken om hun organisatie te verbeteren. Een resultaatgerichte klantgerichte organisatie die afspraken maakte en nakwam.

Het werd nu voor hem ook iets makkelijker om afstand te nemen van zijn teammanagers omdat hij nu wel vervangers had die er wel voor wilden gaan. In maart waren de cijfers van de organisatie nog steeds niet goed genoeg. Als de mindere resultaten aan zouden houden was iedereen in het management team benieuwd of zij met het klantgerichte cultuur verander programma door mochten gaan. Een voordeel was dat de grow sessies op donderdag steeds meer een vast onderdeel van de organisatie werd en dat de team managers dit overleg steeds meer zelf wilden hebben. CD merkte dat dit betekende dat de kans dat zij zelf met het programma zouden stoppen minder groot werd. Dit kwam vooral omdat de team managers als zij een taak hadden daar niet mee wilden stoppen. Dit konden zij als blauwe taakgerichte mensen moeilijk beslissen. Zij namen dan liever geen beslissing dan stoppen met een bestaande taak omdat zij niet wisten wat zij anders moesten doen. De organisatie cultuur verander sessies waren onderdeel van hun taakgerichte organisatie systeem geworden en wat moesten zij dan gaan doen als dit ook niet werkte.

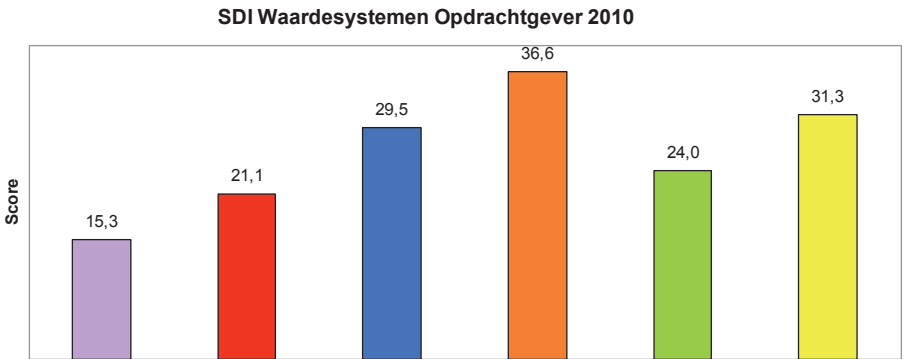
Een andere mogelijkheid was om de teammanagers weg te gaan sturen maar dit was helemaal een beslissing die CD liever niet nam vanwege de weerstand die dit zou oproepen. In de ogen van de teammanagers hadden zij de afgelopen jaren toch hun uiterste best gedaan en konden zij er ook niks aan doen dat de organisatie niet goed liep. Dat zij geen resultaten konden realiseren was natuurlijk niet alleen hun schuld want niemand zou dat toch kunnen bereiken, dachten zij. Deze overtuiging bepaalde hun gedrag nu omdat zij zelf niet de kracht of de wil hadden om elkaar aan te spreken op het feit dat zij niet de resultaten haalden waarvan CD vond dat ze gehaald moesten worden. Zij hadden eigenlijk het vertrouwen en geloof al verloren dat zij ooit een winstgevende resultaatgerichte organisatie konden worden. Zij wisten dat COO erg resultaatgericht was en de kans groot was dat als de cijfers van dit team tegen zouden blijven vallen, ondanks dat hij hen dit ruim van te voren vertelde, hij moest gaan ingrijpen. Hij zou dan zijn vertrouwen in hen verliezen en niet meer geloven dat

zij of hij de organisatiecultuur zou kunnen veranderen naar een resultaatgerichte klantgerichte cultuur waar mensen waardevol werk doen, doelgericht werken en elkaar complimenten geven. Tegelijkertijd kwam dit overeen met hoe zij over zichzelf als teammanagers dachten. Zij zagen zichzelf deze cultuurverandering niet realiseren en daarmee was hun cirkel rond. Zij moesten nu met elkaar deze negatieve cirkel gaan doorbreken en de vraag was of hen dit zou gaan lukken. CD vond dat zij wel een punt hadden dat zij jarenlang door deze organisatie gevormd waren en nu ineens anders moesten werken. Was dit genoeg reden om mensen weg te sturen? vroeg hij zich af, vertelde hij mij in een gesprek.

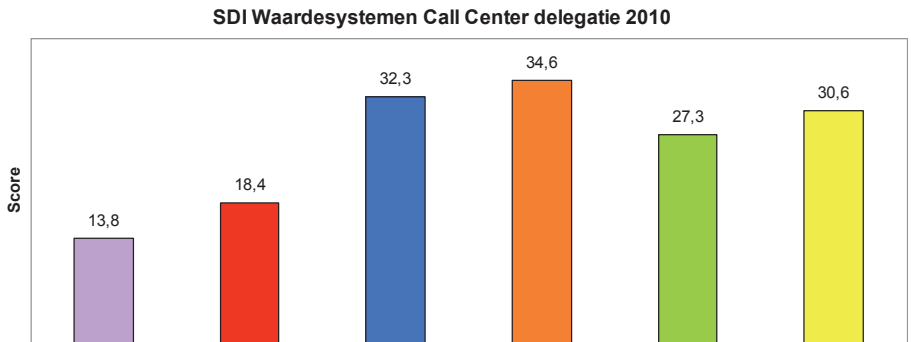
CD nam een verrassende positieve stap door voor het eerst een klantendag te gaan organiseren. Het klantenteam had dit met elkaar besproken en hij wilde graag dat de contacten tussen de klant en zijn team veel beter zou worden. Hij wilde een inspiratiedag organiseren waarbij de verschillende succesvolle- en pijn-punten in de samenwerking met elkaar besproken zouden worden. Iedereen vond het een heel goed idee en eigenlijk was het ook een heel normaal idee om één keer per kwartaal iets leuks te doen met de klant. Dit was in het call center bedrijf echter niet gebruikelijk want dat waren kosten en die maakten zij bij voorkeur alleen voor nieuwe klanten en niet voor bestaande klanten. Als je een bestaande klant was dan kreeg jij de afgesproken dienst geleverd en had je een operationele relatie met elkaar. Die was vooral uitvoerend gericht en als het contract weer vernieuwd moest worden na drie jaar dan kwam de directeur van het call center bedrijf langs. Het liefste had het call center bedrijf dat het bestaande contract vernieuwd werd zonder extra kosten. De CD'er had ook geen budget om een activiteit met de klant te mogen ondernemen, zoals eten of naar een golf evenement gaan. Deze inspiratie dag moest hij ook van uit zijn eigen budget betalen en moesten direct van zijn operationele kosten af. Terwijl het een diepte investering was om ervoor te zorgen dat hij een optimale relatie met de klant had. Het resultaat van deze aanpak was dat de CD'er van het call center team veel meer contact had met zijn operationele directeur en nauwelijks met zijn klant. De managers die de klant bedienden voerden alleen operationeel overleg met de klant. Als het over belangrijke ontwikkelingen bij de klant ging dan deed de algemeen directeur dat. Het call center bedrijf was een kosten gedreven organisatie die de cliënt directeur weinig financiële ruimte gaf in buget om de klant relatie te onderhouden.

De CD'er nam met het organiseren van deze eerste inspiratiedag nu wel deze stap en iedereen van het management team was benieuwd hoe dit zou aflopen. Het team vond het weer erg moedig van hem dat hij dit durfde te doen. Hij vroeg een externe begeleider om van het management team van hun klant een Spiral Dynamics organisatiecultuur scan te maken, hen een half uur te interviewen over de huidige gang van zaken en de bijeenkomst te begeleiden. Hij zou via de begeleider op deze

manier een goed beeld krijgen van hun behoeften en wat zij belangrijk vonden. Ik mocht met de begeleider mee als participant observator bij de interviews en de dag zelf. Via de secretaresse werden er afspraken op drie vestigingen van de klant gemaakt en zij deden allemaal de Spiral Dynamics organisatie cultuur analyse. Er werd ook een Spiral Dynamics organisatiescan gemaakt van de deelnemers (delegatie) van het call center met beide directeuren, CEO en COO. De uitkomst van de Spiral Dynamics van de opdrachtgever en management team van de klant is eerst te zien en daarna de uitkomst van het Call Center delegatie team voor de inspiratiedag.



Het management team van de klant had als hoofdkleur oranje en was een resultaatgericht team. De klant wilde graag een resultaatgerichte, mens gerichte en innovatie structuur.



Het delegatie team van het call center klantenteam met de directie had als hoofdkleur nu ook oranje en als tweede kleur blauw. Dat zij nu oranje als hoofdkleur hadden en blauw niet op de eerste plaats kwam omdat COO en CEO een hoge persoonlijke oranje cultuur scan uitslag had.

Dit was een interessante uitkomst want de klant had een resultaatgerichte oranje organisatie cultuur terwijl het call center team ook resultaatgericht was alleen iets taakgerichter. Het belangrijkste wat ik in de gesprekken met de klant hoorde was dat zij zelf ook inzagen dat de relatie met het call center bedrijf de afgelopen drie jaar niet goed was geweest. Zij hadden continue geprobeerd om de laagste prijs te krijgen en daardoor waren er continu conflicten geweest tussen beide bedrijven. Hun eigen analyse was dat dit voor niemand goed was geweest en een verzuurde relatie had opgeleverd. Zij wilden het nu anders doen en wilden een goede samenwerking met het call center bedrijf. Zij wilden ook van hen leren en samen problemen oplossen. Dit was goed nieuws vond het team en het leek hen een goed startpunt voor de inspiratie dag. Wat de CD'er wel zorgen gaf was dat de deelnemers van de klant allemaal een HBO opleiding hadden gehad en zij veel hoger opgeleid waren dan zijn mensen uit zijn klantenteam. Daar was iedereen als agent begonnen en vandaar door gegroeid naar hun huidige functie en lid van het klantenteam. Bij het call center bedrijf was een hele sterke overtuiging dat je van agent helemaal kon doorgroeien naar algemeen directeur van het bedrijf. Dit kwam omdat de oprichter die het bedrijf begonnen was zelf als agent was begonnen en het bedrijf had opgebouwd naar een grote organisatie. Vanwege dit voorbeeld was hun gedachte dat als hij dit kon iedereen dit zou moeten kunnen. Hij had dit ook gestimuleerd door interne mensen door te laten stromen naar hogere functies. Het ging hem daarbij om inzet en minder om opleiding.

Deze overtuiging was verankerd in de cultuur van het call center bedrijf en de management ontwikkeling programma's waren hier ook op ingericht. Men vond het bijna asociaal om te bespreken dat mensen zonder HBO opleiding geen team manager meer konden worden. Het resultaat van deze overtuiging was dat dit betekende dat deze klant veel hoger opgeleide mensen had als team managers, die hun eigen 2 call center aanstuurden. Daarnaast verwachtte zij van hun ingehuurde call center bedrijf dat zij hun mensen opleiden en daar van konden leren. Zij waren in hun ogen de specialisten. Dit terwijl het onderwijs niveau van de call center bedrijf team managers lager was dan van hen en zij dit moeilijk konden waar maken. Het was een behoorlijke uitdaging om de deelnemers van het call center bedrijf tijdens deze dag goed te laten functioneren.

CD besteedde veel tijd om de aanwezige deelnemers van het klantenteam op een hoger niveau voor deze dag te laten komen. De leden van CD zijn team hadden zich heel gedisciplineerd gehouden aan de afspraken die zij van te voren hadden gemaakt en hadden continu vanuit een resultaatgericht en oranje cultuur perspectief gereageerd op de vragen van de klant. Omdat uit de cultuurtest was gekomen dat zij resultaatgericht waren hadden zij zichzelf getraind met de begeleider om

resultaatgerichte antwoorden te geven en met resultaten als feiten te komen. Dan zouden zij een goede oranje resultaatgerichte relatie met de klant kunnen ontwikkelen want CD zijn zorg was dat zij vanuit hun taakgerichtheid (blauw) met hen zouden gaan communiceren. Het lukte hen om de hele dag resultaatgericht bezig te zijn met de klant en dat vond de begeleider erg knap van ze. Ze konden het dus wel. Al vroeg het een grote inspanning van hen. CD was blij met de uitkomst en iedereen vond het erg goed dat hij dit had aangedurfd. Hij was duidelijk nog aan het zoeken hoe je de beste relatie met de klant kon ontwikkelen en welke ruimte hij kreeg binnen de nieuwe klantgerichte organisatie-cultuur van zijn directie. Dit was in ieder geval een zeer geslaagde eerste actie.

De klantendag was door de deelnemers van de klant als een succes gezien en zij spraken af om elkaar in juni weer te spreken. Er waren ook een aantal grow cases besproken die iedereen gezamenlijk zou oppakken en op deze manier zouden zij ook meer met elkaar samenwerken.

Toch gebeurde er af en toe iets heel vreemds met de organisatie cultuur want op bepaalde momenten ging het hele bedrijf heel resultaatgericht werken en werkte iedereen ineens heel goed samen. De eerste keer dat het bedrijf en de mensen dit deden was toen het call center bedrijf voor een klant in een weekend een volledig uitgerust call center moest opzetten. Heel veel klanten zouden de klant dan gaan bellen omdat er een groot probleem was met een produkt van hen voor informatie. De klant had het call center bedrijf gevraagd om een volledig uitgerust call center voor twee tot vier maanden in te richten. Dit was allemaal heel geheim en daarom kregen zij pas op het laatst mogelijk moment te horen wat zij moesten doen. Zij werden zondagochtend hiervoor gevraagd en 's avonds hadden zij het al voor elkaar dat het call center geopend was en telefoontjes kon beantwoorden. Dit call center werd de maandag daarop uitgebreid naar de drie vestigingen en in de loop van het week konden op alle drie de vestigingen telefoontjes behandeld worden voor klanten van de klant van het call center. Dit was heel knap want alle agents moesten geselecteerd worden en getraind worden in wat zij moesten zeggen. Daarnaast moesten zij de klanten aan de telefoon goed bedienen en in het systeem bijhouden wie gebeld had en waarvoor.

Iedereen was nu betrokken en pro-actief en het leek echt of alle taakgerichte mensen die altijd door de gang zag lopen aangestoken waren door een positief resultaatgericht virus en nu vanzelf in actie kwamen. Als ik mensen vroeg waarom hun gedrag nu veranderd was begrepen zij mijn vraag niet en keken mij raar aan. Volgens hen deden zij dit altijd en zij waren volgens hen altijd oplossingsgericht en resultaatgericht bezig. Ze gaven mij de indruk dat zij eigenlijk een hele goede

resultaatgerichte projecten organisatie waren en hun cultuur daar heel goed bij paste. Zij waren echter niet goed in staat om langdurige klant trajecten van jaren te doen voor klanten want dan verslapte hun aandacht en kwamen er geen goede resultaten. Een resultaatgerichte oranje organisatie heeft elke dag nieuwe uitdagingen nodig want zij vinden het saai en vervelend om elke dag hetzelfde werk te moeten doen. Zij willen elke dag jagen op nieuwe kansen, nieuwe ervaringen, nieuwe uitdagingen en willen niet stil staan, reflecteren en teveel nadenken over wat zij hadden gedaan en hoe zij iets georganiseerd hadden. Ik was verrast om te zien dat veel mensen in deze organisatie kennelijk wel resultaatgericht konden werken en handelen.

Het volgende project waar het hele bedrijf resultaatgericht ging werken was een hulpactie voor de slachtoffers van een grote ramp. De ramp had op vrijdag plaats gevonden en bij de verschillende televisie organisaties werd op zondag besloten, toen de grootte van de ramp duidelijk werd, om een tv actie op donderdagavond te organiseren. Het call center bedrijf had vaker dit soort tv acties mee helpen organiseren waarbij zij de telefoon diensten vervulden. Zij regelden al het telefoon verkeer van de mensen die naar aanleiding van het programma belden en graag hun geld wilden storten voor dit goede doel. In een paar dagen tijd waren er 1500 agents in Nederland en België geregeld die op een avond 110 000 telefoontjes afhandelen. Er moesten na die avond nog eens 100 000 mensen terug gebeld worden. Dat lukte het call center bedrijf ook. Iedereen was gevraagd hoeveel geld zij wilde storten en alle telefoontjes waren verwerkt. Een ongelooflijke knappe prestatie. Ik was verbaasd om te zien dat iedereen ook nu weer resultaatgericht in actie kwam en dat iedereen goed samenwerkte. De organisatie werd nu ook anders georganiseerd. Omdat er nu te weinig team managers waren die in hun vrije tijd konden komen helpen bij deze actie was men genooddaakt om de weinige team managers over veel meer agents te verdelen dan normaal. Nu begeleidde 1 team manager 100 agents en met deze minimale begeleiding moesten de agents veel meer zelf doen. Het call center bedrijf moest nu uit noodzaak als een zelf sturende organisatie functioneren omdat er geen team managers waren. De agents moesten nu veel zelf doen en dat ging allemaal goed.

CD had dit op deze avond gezien en hij vertelde zijn team de volgende week dat dit diepe indruk op hem had gemaakt. Hij had nooit gedacht dat een teammanager, die zelf normaal agent was, 100 agenten zou kunnen aansturen en dat alles goed zou blijven gaan.

Het call center bedrijf haalde met deze actie in vier dagen tijd 40 miljoen euro op bij de mensen die gebeld hadden wat bijna overeen kwam met de hele jaar omzet van het call center bedrijf. Wat men in zijn team wel vreemd vond was dat het call center bedrijf niks aan deze actie verdiende. De eigen organisatie werd twee weken



volledig op zijn kop gezet, iedereen moest zijn tijd en energie geven aan dit project en nu verdienden zij er niks aan. Nu hadden zij een kans om veel geld te verdienen en deden zij het niet. Men begreep de strategie van de directie niet want zij maakten ook geen reclame voor hun belangrijke rol op de televisie. Terwijl zij nu een hele goede gelegenheid hadden om te laten zien wat zij allemaal konden en zo zichzelf te kunnen positioneren als een bedrijf dat veel gaf om andere mensen. Men zag de CEO nu erg tevreden door het pand lopen en ik had hem ook nog nooit zo tevreden gezien. Wat interessant was om te zien was dat het hele bedrijf in beweging kwam als de CEO en COO in beweging kwam. Hun enthousiasme raakte iedereen op een positieve manier en iedereen ging er ook voor het halen van de afgesproken resultaten.

Dit goede doelen project gebruikte CD om aan iedereen in zijn team uit te leggen wat een resultaten gedreven organisatie is. Niemand kon nu meer zeggen dat zij niet begrepen wat hij bedoelde als hij uitlegde wat resultaatgerichtheid betekende. Nu kon ook niemand meer zeggen dat zij geen ervaring bij het call center hadden van een goede resultaatgerichte samenwerking met hun collega's. Alleen had hun resultaatgerichtheid met dit project hen en het bedrijf niks opgeleverd. Het call center bedrijf leek meer een vrijwilligersorganisatie dan een commercieel bedrijf. Zij identificeerden zich kennelijk heel erg met mensen die problemen hadden. Dan werden zij gemotiveerd om hard te werken. Alleen vonden ze het erg moeilijk om hier zelf iets terug voor te vragen. Dit deden zij misschien meer vanuit de motivatie die je krijgt als je elkaar helpt wanneer je het moeilijk hebt omdat jij dan ook geholpen wordt als jij het moeilijk hebt. Dan om geld te verdienen.

In maart gingen het klanten team door met de grow bijeenkomsten op donderdag. Het werd de CD'er steeds duidelijker dat hij minder aan zijn teammanagers had voor het realiseren van de afgesproken resultaten en wel goed kon samenwerken met zijn doelenspecialisten. De teammanagers gingen ook steeds slechter werken en hij legde de druk steeds meer op hun gedrag en resultaten. Wat hem hierbij hielp was dat zij de resultaten niet beter kregen en zij ook zich zeer slecht opstelden naar andere mensen in het bedrijf. De OR kwam op een gegeven moment langs en daar hadden ze ook een zeer slechte indruk gemaakt. Zij hadden niet de goede antwoorden op de vragen van de OR gegeven en hadden er niet gemotiveerd bij gezeten. Zij straalden uit dat hen toch niks kon overkomen en dat niemand hen iets durfde te doen. De andere leden van het management team van HRM manager, planner, traffic, financiële controller en Cliënt manager vonden hen ook niet goed en de teammanagers bleven maar uitstralen dat het niet aan hen lag. Zij waren nu acht maanden bezig en hadden elke week begeleiding gekregen maar zij konden nu na acht maanden niet meer volhouden dat zij niet geholpen waren. Zij hadden ook allemaal persoonlijke doelen gekregen, die zij zelf hadden willen uitvoeren en

duidelijke verantwoordelijkheden gekregen. Daarnaast hadden zij continue alle ondersteuning gekregen die zij vroegen. De wekelijkse cijfers van de organisatie bleven achter bij de afgesprokene doelen en het management team begreep niet dat CD niet ingreep. Hij bleef maar volhouden dat het allemaal goed zou komen en dat de teammanagers er ook niks aan konden doen. In een bijeenkomst waar geen van de team managers bij waren is de HRM manager toen behoorlijk boos op CD en de anderen geworden over hun afwachtende gedrag. Zij vroeg op een zeer directe wijze waarom hij en zij nu nog steeds niet ingrepen had. Het was nu overduidelijk aan wie het lag, de teammanagers, wat het probleem was, de teammanagers, wat er aan gedaan moest worden, de teammanagers weg en nieuwe doelenspecialisten meer verantwoordelijkheid over de operatie geven. En toch deed hij het niet. Waarom niet? Hij keek haar stil aan en de rest van het team keek beschaamd weg.

Zij zag de bui ook al een beetje hangen want als de cijfers slecht bleven dan zou er natuurlijk gezegd worden dat het aan hun en aan haar lag. Dat ook dit organisatie cultuur verander programma geen effect had. Dat het korte termijn wel even een verbetering had gegeven vanwege hogere verkoopcijfers maar dat er geen echte diepgaande cultuur verandering had plaats gevonden. Zij bleef bij hen in de bijeenkomst erop door vragen waarom zij niks deden en dat zij elkaar nu eindelijk eens de waarheid aan elkaar moesten vertellen. Zij vertelde hen ook dat zij nu rood directief gedrag moesten gaan vertonen naar elkaar en naar de team managers. En nog bleef het stil. Zij durfden niet naar elkaar directief en duidelijk te communiceren wat er goed of slecht aan een persoon was. Het was verbazingwekkend om dit te zien. Zij gaf aan: hoe kun je leiding geven aan een organisatie met meer dan 100 mensen en dan denken dat jij je mensen niet hoeft aan te spreken op hun gedrag? Dat als je niks zegt het wel goed komt.

Iedereen keek naar CD en die hield zijn mond. Hij vertelde dat hij eerder weg moest omdat hij een andere afspraak had. Iedereen keek hem verbaasd aan en men had inmiddels geleerd dat op dit soort momenten je beter niks tegen CD kon zeggen omdat hij nog geen beslissing wilde nemen. Na de sessie liep ik met HRM manager naar buiten en vroeg haar wat zij nu er van vond. Zij vertelde dat zij dit een hele vervelende sessie vond en dat zij niet op een rode agressieve manier in dit team met elkaar wilde omgaan. Zij wilde op een prettige manier met elkaar Grow cases bespreken en had nu het gevoel dat zij gedrag moest laten zien wat zij heel moeilijk vond. De reden om toch rood gedrag in het team te gebruiken was dat als zij nu zelf niet zouden ingrepen de directie zou gaan ingrijpen omdat de cijfers elke week niet goed en te laag waren. Ik belde CD ook nog op, die in zijn auto zat voor zijn volgende afspraak, en vroeg hem wat hij van de sessie. Hij vertelde dat hij begreep wat de HRM manager aan het doen was en dat hij haar ook steunde. Alleen dat hij

het heel moeilijk vond om zo negatief naar zijn mensen te kijken. Hij begreep dat er iets moest gebeuren alleen wilde dit zo lang mogelijk uitstellen omdat hij ook niet goed zag hoe het zonder zijn team managers moest gaan. Want wie zou de taken van de teammanagers kunnen uitvoeren voor hem. Hij was nog niet overtuigd dat de doelenspecialisten dit zouden kunnen doen en dat het dan ook beter zou gaan met de resultaten. Ik had hen vanaf eind Januari en begin februari geobserveerd en merkte dat zij veel meer energie hadden. Zij kwamen afspraken wel na en wilde er wel iets goeds van hun organisatie gaan maken. Zij hadden ook veel meer te winnen omdat zij dan hun eigen werk konden organiseren en geen last meer hadden van de teammanagers die in hun ogen alleen maar de boel moeilijker maakten. Ik vertelde mijn observaties aan CD en adviseerde hem om ook bij de sessies met de doelenspecialisten erbij te komen zitten om dit zelf te ervaren. Dit beloofde hij de volgende week te gaan doen. Hij moest toen bij de klant naar binnen en hij was benieuwd wat er volgende week zou gaan gebeuren.

De week daarna gebeurde er iets interessants want de COO belde HRM manager op en vroeg haar hoe zij vond dat het ging? (HRM manager vertelde mij dit toen ik er donderdag weer was). Hij had namelijk het idee gekregen om de CD'er te gaan vervangen door een andere Client directeur. Hij had met een collega over de resultaten van de CD'er met dit team gesproken en die had hem geadviseerd om CD te vervangen omdat die niet goed genoeg was. Deze Client directeur was vanaf het begin tegen het klantgerichte verandercultuur programma geweest en had nu dit advies aan hem gegeven. COO had veel vertrouwen in deze persoon en daarom vroeg hij het aan haar. Allerlei scenario's gingen er door haar hoofd heen en zij wist niet goed wat zij moest zeggen. Als zij teveel voor CD zou zijn dan zou zij geen onpartijdige HRM manager meer zijn en van de andere kant was zij het met hem eens dat CD nu wel moest gaan door pakken anders zou het cultuur verander programma mislukken met de huidige team managers. Als hij geen beslissingen zou nemen over zijn slechte teammanagers dan was hij inderdaad niet geschikt voor zijn functie. Zij besloot zijn lot te verbinden met die van CD en vertelde COO dat zij hem nu niet van het team zou afhaken en hem nu maximaal te steunen. CD had nu al zijn steun nodig om zijn teammanagers te kunnen wegsturen. Hem nu wegsturen en een nieuwe cliënt directeur op het call center team zetten zou veel vertraging geven in het hele cultuur programma, vertelde zij hem. Zij gaf hem het advies om CD nog een paar maanden de tijd te geven tot de zomer en dan moesten de resultaten beter gaan worden. Hij antwoordde dat hij erover na zou gaan denken en zij was benieuwd wat hij zou gaan doen. Zij was er nu wel nog meer van overtuigd dat CD in actie moest komen omdat hij anders zelf in de problemen zou komen.

Ik belde donderdagochtend, zoals altijd, op de weg naar Groningen CD op zijn mobiele telefoon en was erg benieuwd wat hij nu ging doen. CD had de afgelopen week besloten dat na 8 maanden begeleiding het nu genoeg was voor de niet presterende team managers en dat hij afscheid van hen wilde nemen als zijn team managers. Hij wilde hen weer één voor één achter de telefoon plaats laten nemen en de doelen specialisten meer verantwoordelijkheid geven. Dan had hij twee problemen opgelost: ten eerste was hij de slechte team managers kwijt en ten tweede zouden zijn financiële cijfers beter worden omdat er nu veel minder teammanagers betaald hoefden te worden. Met de betere resultaten zouden zij door kunnen gaan met het cultuur veranderprogramma en dit succesvol kunnen afsluiten. Die ochtend zouden de team managers van CD hun laatste kans krijgen. Als zij weer hun GROW case niet goed hadden voorbereid dan zou hij de sessie stoppen en hen naar hun werk sturen. Zo gebeurde het ook. Halverwege de sessie zette CD de sessie stop. Het was weer zeer negatief en taakgericht wat de team managers deden. Zij hadden geen ideeën, stelde zich ongemotiveerd op en vonden dat het niet aan hen lag. CD vertelde hen dat hij zeer ontevreden was over hun ontwikkeling en dat hij andere team managers ging zoeken. Daarmee stuurde hij hen naar de zaal beneden in het pand om daar aan hun werk te gaan. De kogel was nu eindelijk door de kerk en iedereen was blij dat er nu een beslissing was genomen. Zij konden nu verder en CD was er heel rustig onder. Dit had men niet verwacht maar hij gaf aan dat hij nu ook echt klaar met hen was. Hij had de afgelopen week ook gemerkt dat de organisatie, COO en de OR, hem allemaal hadden gesteund in het feit dat zijn team managers niet functioneerden. Zij hadden hem allemaal verteld dat hij deze beslissing om hen weg te sturen mocht nemen en mede daardoor had hij het aangedurfd om dit te doen. De team managers werden nu elke week één voor één weer achter de telefoon geplaatst als agent. Eén van hen ging nog naar een advocaat om de schuld bij de andere team managers neer te leggen. Maar de andere team managers waren nu zo moe van het tegen vechten dat zij alles goed vonden. Zij waren zelf ook gaan inzien dat zij geen resultaten realiseerden en dat zij wel hun best deden maar niet genoeg kennis en opleiding hadden om zich als team manager op te stellen. Zij hadden hun macht gebruikt om andere agents aan het werk te zetten en daar waren ze heel lang mee weg gekomen. Dit was nu gestopt en nu moesten zij echt laten zien wat zij konden als manager. Dat was helaas voor hen vrij weinig. Na verloop van tijd zijn zij allemaal ergens anders gaan werken. Niemand van hen heeft een management baan gekregen en zij zijn allemaal als professional of als agent in een ander call center gaan werken.

De doelen specialisten kregen die middag gelijk meer verantwoordelijkheden van CD en kregen de verschillende doelen, die tevoren taken waren, van de team managers. Zij hadden al gemerkt van de verandering want de team manager zaten nu in de lijn en te bellen met klanten. Zij waren een beetje verlegen door alle veranderingen maar hadden wel het enthousiasme om de afgesproken doelen wel goed en snel te

gaan realiseren. Het was een verademing om hen te zien werken en zij pakten de grow methodiek en alle oplossingen enthousiast op. Eindelijk werden de afgesproken doelen nu dus wel opgepakt en werd er elke dag wel op de afgesproken afspraken gestuurd. De resultaten werden nu ook weer beter en de bruto marge ging nu ook weer snel omhoog.

CD zat nog wel heel verbaasd naar zijn organisatie te kijken. Of zijn organisatie zonder team managers zou door blijven draaien en niet alles in elkaar zou vallen, vroeg hij zich af. Nog steeds durfde hij niet helemaal zijn organisatie model los te laten, waar hij opdrachten gaf aan zijn team managers en die dan de opdrachten aan de agents gaven. Hij vond het vreemd en moeilijk om nu de organisatie door de agents te laten organiseren en direct met de agents te communiceren. Terwijl de Gung Ho management visie dit heel duidelijk aangeeft en ook uitlegt dat de medewerkers bepalen wat er op de werkvloer gebeurt. En hij dit graag wilde. Tussen zijn hoofd en verlangen zat toch nog wel een behoorlijke spanning, vertelde hij mij. Elke week kreeg hij meer vertrouwen in de aanpak en in zijn doelenspecialisten. De rest van zijn management team had al veel vertrouwen in hen omdat zij veel met ze gewerkt hadden. Elke week zagen en merkten zij wat zij wel en niet goed deden. Zij vonden de gedachte dat mensen zelf hun werk moeten kunnen organiseren omdat het anders toch niet gebeurt ook al zet je er een manager op veel makkelijker te begrijpen dan dat je erop vertrouwt dat managers de mensen wel vertellen wat ze moeten doen en dat het dan ook goed gebeurt. Bij het doorvoeren van de kwaliteit organisatie systemen hadden zij dit al mee gemaakt dat wanneer je een kwaliteit manager aanstelt iedereen in de organisatie denkt dat hij of zij voor de kwaliteit zorgt. Terwijl iedereen elke moment van de dag erop moet letten en je beter zonder kwaliteit manager kan werken. Voor CD als eindverantwoordelijke was de uitdaging van dit nieuwe samenwerken het grootst en elke week kreeg hij steeds meer vertrouwen in de aanpak. De cultuurverandering om naar een andere organisatie te komen begon nu echt vorm te krijgen. Zij begonnen nu samen langzaam en stap voor stap een andere meer zelfsturend groene organisatie te worden waarbij de agent zichzelf leiding mochten gaan geven. De HRM manager coachte hen hierop. De doelen specialisten zagen er alleen voordelen in dat zij nu nog meer konden bepalen hoe zij zelf vaak al jaren wilden werken en dit was toch ook de aanpak die stond beschreven in de Gung Ho! filosofie. CD kon dit niet ontkennen en zij wilden dit graag verder ontwikkelen. CD durfde zijn oude manier van organiseren via team managers los te laten zodat zij nu de resultaatgerichte leiderschapstijl en organisatie cultuur konden implementeren en borgen. Om die daarna door te ontwikkelen naar een samenwerkend zelfsturende organisatie. Het was nu begin mei en zij hadden nu nog 2 maanden te gaan en ze waren benieuwd waar zij zouden uitkomen. Zouden zij de weg omhoog blijven vinden en resultaatgericht blijven werken want dat was

de cultuurverandering van hiërarchisch taakgericht met team management naar resultaatgericht oranje met doelen specialisten gelukt. En anders was er alleen een korte opleving afgelopen oktober, november en mei geweest met de goede resultaten en was iedereen weer terug gevallen in zijn oude werkgedrag patroon.

De positieve resultaten in het team gingen nu door en wat vooral goed ging waren de verkopen van de producten aan de klanten. Die stegen nu weer omdat alle doelen specialisten en agents nu het verkoop systeem weer gebruikten wat zij eerder in oktober en november hadden gebruikt. Ieder uur werd de agent gevraagd wat hij verkocht had en kreeg een compliment als hij iets verkocht had. Dit gaf hen veel positieve aandacht waardoor de gemotiveerde agents weer gingen verkopen.

Ongeveer de helft van de agents verkochten echter nog steeds niet en er waren ongeveer 20 agents die zich nergens aan hielden. Het team was hier behoorlijk verbaasd over omdat zij nu al bijna een jaar bezig waren en er nog steeds zoveel agents waren die konden doen en laten wat ze zelf wilden. De doelen specialisten sprongen ook in deze valkuil: zij wilde dit probleem zelf aanpakken, maar dat wilde HRM manager niet want dat konden zij mentaal niet goed aan. HRM manager vond dat die 20 agents apart gezet moesten worden en helemaal niet met de klant mochten bellen. Maar dat durfde het management team nog niet aan. Zij waren nog niet overtuigd dat het team geen hoge klant tevredenheid kan krijgen als er slecht werkende en beledigende agents aan de telefoon had zitten. De doelen specialisten gaven zij de opdracht om zich te richten op de agents die wel wilde verkopen en HRM manager vond dat CD samen met de anderen de 20 agents die niet mee werkten moesten aan pakken. Dat vonden zij behoorlijk moeilijk maar zij zagen ook wel in dat niemand anders het kon doen. Niks doen kon ook niet herinnerde HRM manager hen iedere donderdag. Ze hadden nu al iets meer vertrouwen in het samenwerken met de doelen specialisten en wilden zij een volgend sprong maken in de cijfers dan moesten zij de 20 saboterende agents gaan aanpakken. Na 2 weken erover gesproken te hebben begon zich langzaam een aanpak te vormen. De aanpak was dat met ieder van hen een gesprek zou komen en daarin aan gegeven zou worden wat er niet goed en wel goed aan hen was. Dit op basis van verzamelde cijfers. Er zouden twee teams komen waarbij HRM manager en de laatste mannelijke TM3 samen zouden werken en CD en CM samen, zodat er altijd een man aanwezig zou zijn bij de gesprekken.

De doelenspecialisten verzamelde alle benodigde informatie over deze agents: hoe zij nu presteerden aan de telefoon en vanuit HRM werden ook de aanwezige dossiers onderzocht. Het team was verbaasd om te zien dat bij verschillende dossiers er geen beoordelingsgesprekken of feedback gesprekken waren geweest in de afgelopen jaren. Het HRM beleid was maar zeer beperkt uitgevoerd door de

oude team managers. Wat op zich niet verbaasde want die deden de hele dag erg weinig. Het management voor dit management team had dit ook niet door gehad. Die leefde waarschijnlijk teveel bij de waan van de dag en had niet echt een vaste management stijl om hen aan te pakken. Toen alle cijfers klaar waren werden de gesprekken gepland en kreeg iedere agent een brief of hij goed presteerde of dat hij een gesprek kreeg. De OR keek ook weer heel direct over de schouder mee en controleerde vooral of er niemand slechter af kwam dan mocht. De OR was vooral bezig met het belang van degenen die niet presteerden en niet met de mensen die wel wilde presteren.

Voor het management team was het ongelooflijk om te zien hoe beperkt, verdedigend, angstig, ouderwets en re-actief de OR mensen en vooral de voorzitter zich opstelden. Hij sprak de hele tijd over sociaal wenselijk gedrag vertonen terwijl het bedrijf en dit team ontzettend te lijden had door de bullebakken van agents die iedereen bang maken. En als daar dan iets aan gedaan wordt gelijk weer in de verdediging schieten en roepen dat deze mensen er ook niks aan kunnen doen en zielig zijn en geholpen moeten worden. Het proces liep echter volgens de OR goed en CD kon de gesprekken met de agents beginnen. Het team was bezorgd en bang dat de agents de klanten nog slechter zouden gaan bedienen vanwege deze gesprekken. De doelen specialisten had deze angst minder omdat vanaf oktober al gebleken was dat een groot aantal agents wel wilde dat het contract en de werkzaamheden voor de klant door gingen. Die zouden de klant gesprekken wel kunnen opvangen. Het klantenteam durfde eigenlijk niks aan de operatie of de agents te doen omdat zij bang waren dat de resultaten dan gelijk slechter zouden worden. Zij namen daar een afhankelijke positie in naar de agents, die door de bullenbaken misbruikt werden om zelf niks te hoeven doen voor hun salaris. En bij het minst of geringste verandering te roepen dat zij nog minder zouden gaan doen. Nu werden ze na 3 jaar tijd eindelijk aangesproken. Na 3 jaar nooit aangesproken te zijn geweest op hun verantwoordelijkheden en gedrag.

De gesprekken gingen goed en er waren maar 4 agents van de 20 die echt in de weerstand gingen en naar huis gestuurd werden. De rest begreep precies wat er bedoeld werd en waren zelf opgelucht dat ze nu eindelijk werden aangesproken op hun gedrag. Zij wilden vaak zelf ook niet dit vervelende gedrag vertonen alleen werden door de anderen aangestoken om dit te doen. En ze waren al die tijd ook nergens op aangesproken. Ze werden allemaal op de 1<sup>ste</sup> verdieping gezet en TM3 werd speciaal voor hen vrij gemaakt om elke dag op hen en hun gedrag te letten. Hen werd ook verteld dat zij aan hun doelen moesten werken zoals klant tevredenheid en producten aan de klanten verkopen omdat zij anders geen contract verlenging zouden krijgen. Tot de verbazing van het klantenteam waren de resultaten niet slechter geworden en door deze actie zelfs beter. Ze hadden het zeer goed gedaan en veel positieve ondersteuning gekregen van alle agents dat zij nu eindelijk de niet

presterende agents hadden aangesproken. Zij waren door het team management altijd benaderd dat zij het zo moeilijk hadden en hadden hulp aan geboden gekregen want ja iedereen was toch niet oké. Dat zij niet oké waren daar konden zij zelf ook niks aan doen. Voor het management was het een cultuur doorbraak om nu mensen aan te spreken op hun gedrag en resultaten. En mensen aan te spreken volgens de overtuiging dat mensen oké zijn en kunnen presteren. Het team was erg blij dat ze deze stap hadden gezet en gaf hen meer vertrouwen over de stappen die nog moesten komen en het verander programma waar ze nu mee bezig zijn.

Elke donderdag reed ik naar Groningen en van te voren belde ik CD op om te horen wat hij die dag wilde bereiken. Op zich ging het goed met de organisatie alleen in deze fase wilde hij graag de resultaten kant van de organisatie ontwikkelen en ervoor zorgen dat iedereen de financiën van hun call center team goed begreep. Hij maakte zich daar zorgen over omdat alleen de financiële controller hier veel verstand van had en de rest van zijn management team veel minder. De financiële controllers hadden veel invloed op de cijfers van het bedrijf en bepaalden voor een groot gedeelte hoe de omzet en winst cijfers elke maand eruit zagen. Zij hadden hun financiële modellen en hadden die uitgewerkt tot een zeer ingewikkelde spreadsheet in microsoft excel. Zij en de COO konden deze goed gebruiken en zij noemde dit: de bruto marge callcenter tool. COO gebruikte deze tool voor het aansturen van zijn teams en CD zijn team moest het ook gebruiken. Alle gesprekken tussen COO, financieel controller en CD werden gedaan op basis van deze financiële tool. Het was een kosten gedreven financiële tool die bepalend was voor elk gesprek tussen directie, controle afdeling en cliënt directeur. Het grote probleem met deze tool was dat het heel veel over kosten van het team ging en veel minder over de klanttevredenheid of over medewerkertevredenheid.

CD begreep dat het nodig is om in een bedrijf een goed kloppend financieel huishoudboekje te hebben. Om achteraf te weten waar jij je geld aan hebt verdiend en waar je het aan hebt uit gegeven. Alleen had COO had, vanuit zijn resultaatgerichte manier van handelen, dit tot zijn standaard gemaakt en bepaalde veel van zijn beslissingen en gesprekken hierop. Wat er in zijn Excel bruto marge tool stond was de waarheid en de enige waarheid. Op zich een goed voorbeeld van een uitstekende resultaatgerichte directeur. Elke week was er telefonisch of mondeling overleg en de cijfers moesten dan juist zijn. Als ze goed waren werden ze soms ook nog omhoog aangepast en moesten de cijfers volgende week weer beter worden. Dit kan alleen met zo'n hoog groei tempo als je als bedrijf heel hard groeit en veel meer omzet maakt. En als je bedrijf niet groeit heb je maar één mogelijkheid en dat is elke week minder kosten te maken waardoor je resultaten (winst) omhoog gaan. En omdat het bedrijf nauwelijks groeide zat iedereen steeds naar de kosten te kijken. COO gaf de



financiële controle afdeling adviseerden waar in de kosten gesneden moesten worden. Dit leidde tot vreemde situaties dat als iemand een kleuren kopie wilde maken op het kopieer apparaat de secretaresse gelijk naar je toe kwam en vroeg of je niet een goedkopere zwart wit kopie kon maken. Dat een secretaresse van een groot bedrijf dit als doel had en niet om te kijken hoe de omzet omhoog gemaakt kon worden door de klanten, die haar belde, nog beter te bedienen. Was het dan bijvoorbeeld niet beter om de secretaresse af te schaffen want dat leverde meer op dan haar de opdracht te geven mensen te controlleren om geen kleuren kopieën te maken? De secretaresse was door haar vroegere zeer kosten gedreven Client directeur zo opgeleid dat zij overal op kosten moest letten. Deze Client directeur had ook besloten om de wc's niet te vernieuwen omdat het volgens haar nog best kon. Terwijl de wc deuren niet meer dicht gingen, er geen goede ventilatie was, er per dag zo'n 700 mensen in het pand werkten en schone en goede toiletten toch wel prettig is als je daarna weer vrolijk een klant aan de telefoon moet beantwoorden. Zo kreeg het call center management team ook geen lunch als CD er niet was op donderdag. Ze moesten dan zelf naar de kantine lopen en zelf hun lunch betalen anders zou het te duur worden. Dat zij dan niet door konden gaan met de grow sessie en een half uur kwijt waren was dan minder erg want die kosten waren niet direct zichtbaar. In de organisatie was er een erg sterke kosten cultuur die vanuit de financieel controller enthousiast werd ondersteunt. Hij moest dit van de organisatie doen en zijn belangrijkste bonussen waren ook verbonden aan het verminderen van de kosten bij de verschillende teams.

CD zijn belangrijkste argument hier tegen was dat zij door dit kosten gedreven interne systeem helemaal geen oog hadden voor de klant en dat investeringen maken voor de klant negatief was voor de resultaten. Investeren voor de klant kosten altijd geld alleen als hij direct de juiste investeringen deed dan leverden die ook weer meer omzet op. De klant koopt dan bijvoorbeeld de nieuwe producten of de klant tevredenheid gaat omhoog. De hele cultuur richt zich dan ook veel meer op de klant dan op de interne kosten doelstellingen. Die ook afhankelijk is van de klant omdat hij de rekeningen niet betaald omdat de klant dat doet. Het gebruikte kosten systeem creëerde dus een intern gerichte operationele cultuur waarbij je het alleen maar beter kan doen als je steeds minder kosten hebt en je vooral geen investeringen doet. Vanaf het begin was dit al duidelijk. Nu de team managers er niet meer waren waren de kosten van dit team met 10 tot 15% gedaald. Want de doelenspecialisten kregen nu hetzelfde salaris wat de agents kregen. CD wilde meer geld geven aan de doelenspecialisten die zo hard werkten en daar eigenlijk heel weinig voor terug kregen. Hij wilde ook geld gaan investeren in zijn mensen en organisatie om nog beter te worden met de verkoop naar de klanten, door de juiste mensen de juiste producten en de juiste diensten te laten verkopen, en zo meer winst te realiseren. De financieel controller zag dit heel anders en wilde op de kosten blijven snijden.

CD wist dat hij in de toekomst met de financieel controller en de kosten cultuur een behoorlijke aanvaring zou gaan krijgen. Zonder extra geld te kunnen investeren waren ze namelijk op een doodlopende weg bezig en zouden zij zich niet meer kunnen verbeteren.

De volgende financiële uitdaging kwam er al aan: de verkoop resultaten begonnen terug te lopen. Dit kwam omdat sommige producten van de klant niet meer verkocht mochten worden. De klant wilde dat zij andere duurdere producten zouden gaan verkopen alleen de opbellende klanten kochten hier beduidend minder van. De donderdag dat zij dit zouden bespreken was CM er niet omdat die op vakantie was en moest de financieel controller zijn rol om de cijfers uit te leggen overnemen. CM had een sterke ontwikkeling gemaakt afgelopen jaar en was nu verantwoordelijk voor de financiële cijfers en bruto marge tool in ons team. Zij had in het begin als een kat uit de boom naar alle veranderingen die zij door voerden gekeken. Toen de team managers één voor één werden terug gestuurd om als agent te gaan bellen had zij meer verantwoordelijkheid op zich genomen. Zij wilde de machtsstrijd met de team managers niet aan gaan en nu die weg waren wilde zij als Client manager meer doen. Het bruto marge tool was heel belangrijk voor de organisatie en CM en de financieel controller bespraken deze altijd voordat hij opgestuurd werd naar COO. Zij had al verschillende discussies gehad met de financieel controller hierover want hij was het niet altijd eens met haar financiële beslissingen om geld uit te geven. Dan moest CD erbij komen om de finale beslissing te nemen. Soms hoorden het team dan dat de financieel controller naar zijn baas was gegaan om zijn eigen cijfers en gedachten door te geven wat het team behoorlijk vervelend vonden. De cijfers werden dan weer vanuit COO op twee manieren bekeken en aangepast zoals hij dat wilde en niet zoals het team dit wilde. De beslissing lag dan bij hem en niet bij het team. De financieel controller kwam ook vaak met het argument dat dit organisatie cultuur verander programma 3% van Bruto Marge tool kostte. Als het programma er niet was dan hadden zij die kosten niet en was de winst nog meer geweest.

CD vroeg hem dan ook wel eens wat zijn salaris was en hoe dat op de bruto marge tool stond? En hoeveel winst dat kostte? Dan keek hij meestal vrij zuur naar hem en CD ging dan over op een ander onderwerp. CM was een soort buffer tussen de kosten cultuur van dit call center bedrijf en hun nieuwe werkwijze. Waar zij keken naar de investeringen, opbrengsten en zij dan een gedegen beslissing maakten die zij dan communiceerden naar de rest van de organisatie. Die hem dan meestal met fronsende wenkbrauwen accepteerde. Deze ochtend was CM er niet en CD bracht een case in dat hij met zijn dienst naar een bruto marge van 40% wilde. Hij vroeg aan HRM manager om die te begeleiden en zij maakten er een gezamenlijke grow case van. Toen zij het doel had opgeschreven vroeg de HRM manager aan

de financieel controller wat volgens hem de realiteit was. De financieel controller kreeg nu het woord en ging helemaal los aan de kosten kant. Hij vertelde eerst dat het heel slecht ging met de dienst, dat zij veel te veel investeerden en dat zij nu direct alle investeringen moesten stoppen. Het management team kon zijn oren niet geloven en keek elkaar verbaasd aan. De advsieru keek CD aan en die deed niks. Het management team merkte dat zij CM nu heel erg misten want die had nu een tegen antwoord kunnen geven aan financieel controller zijn kosten focus.

CD had de cijfers niet paraat en hij was ook niet goed op de hoogte wat de resultaten van afgelopen week waren geweest. Hij zei niks. Financieel controller bleef maar door gaan dat het fout ging dat zij weer naar de 25% BM zouden gaan en nooit de 40% BM zouden halen. Hiermee gaf hij eigenlijk aan dat hij helemaal geen vertrouwen had in het programma, in wat het team, de doelen specialisten en de agents de afgelopen 10 maanden had gedaan en de resultaten volgens hem zo weer konden terug vallen. Als je hem zo hoorde hadden zij alleen maar de team managers ontslagen en daarom maakten zij nu winst.

Iedereen keek behoorlijk verbaasd dat de financieel controller, die nu 10 maanden mee doet met het cultuurverander programma, gewoon kon beweren dat het allemaal onzin is wat zij hier zaten te doen. Hij was in 10 maanden niks veranderd in zijn blauwe kostgerichte overtuigingen en wantrouwde de resultaten, zijn team en gehele programma. Hij had hen al 10 maanden voor de gek gehouden en nu kwam zijn ware persoonlijkheid naar boven.

De HRM manager keek weer lang naar CD en die zei nog steeds niks. Toen besloot zij zelf met de financieel controller de discussie aan te gaan en dat werd een vrij heftig gesprek. Hij luisterde nauwelijks naar haar en keek haar alleen maar wantrouwend aan. Je kon in zijn ogen zien dat zij voor hem de HRM manager was die allemaal mooie praatjes zat te houden. Hij liet ook in zijn antwoorden blijken dat wat zij zei volgens hem niet klopte en keek steeds CD aan als hij over haar praatte. Hij wilde zijn cijfers met het team ook niet delen en de spanning tussen haar en hem liep steeds hoger op. HRM manager besloot een kop koffie te gaan drinken zodat zij niet iets zou zeggen waar zij later spijt van kreeg. Zij zei tegen CD dat hij zelf moest beslissing of zij deze grow case nog verder wilde bespreken en wie hem dan ging begeleiden. Zij liep naar buiten en de rest bleef binnen om door te praten. Na 10 minuten kwam zij weer binnen. De financieel controller bleef aan zijn blauwe kosten overtuiging vast houden dat zij nooit de 40% BM zouden kunnen halen. Hij vond dat zij nu veel meer in hun onze kosten moesten gaan snijden anders zou het nog veel meer fout gaan. CD besloot om met de case te stoppen en hem weer te bespreken als CM terug was.

De spanning bleef die hele dag tussen de HRM manager en de financieel controller hoog. Zij sprak CD nog een keer alleen aan het einde van de middag waarin zij aan gaf wel iets meer vertrouwen van hem voor het programma te mogen krijgen. Zij gaf aan welke resultaten er tot nu toe bereikt waren en dat dit niet een hit en run programma was waar even snel resultaten gerealiseerd werden door in de kosten van de team managers te snijden. Maar dat zij en het management team echt waarde aan het toevoegen waren door de juiste mensen op de juiste plaats te laten werken en mensen beter te laten samenwerken. Hij wilde geen partij kiezen en HRM manager wist niet of het geholpen had dat zij het gesprek met hem had gehad. De financieel controller besloot wel om niet meer bij onze donderdag ochtend sessies erbij te komen zitten en het management team vond dat prima.

Na 3 weken kwam de financieel controller echter weer naar CD toe en vroeg tot zijn verbazing of hij weer aan de sessies kon deelnemen. Hij kon zijn oren niet geloven maar de financieel controller gaf echt aan dat hij weer mee wilde doen omdat hij veel informatie en beslissingen niet meer kreeg te horen. CD vertelde hem dat het management team mee moest beslissen. Van hem mocht hij weer terug komen als hij zich committeerde aan het programma en de week daarop deed hij weer mee. Hij zat er nu wel anders in en voor het eerst was hij bereid om naar adviezen om te groeien van de mensen en de organisatie te luisteren. En ze serieus te nemen. CD vertelde mij dat hij blij was dat dit programma een jaar duurde anders had de financieel controller zijn spelletje een paar maanden mee kunnen spelen en als het programma was afgelopen gewoon weer door te gaan met zijn blauwe kosten gestuurde gedrag en overtuigingen.

Omdat het team en de organisatie veel tijd had verloren met de team managers, die niet wilde veranderen en uiteindelijk weg gestuurd moesten worden werd besloten om een half jaar langer met het organisatie cultuur verander programma door te gaan. Iedereen was er nu van overtuigd geraakt dat zij een bottle neck waren geweest en het programma begon nu echt steeds betere ondersteuning en goede resultaten te krijgen. De veranderingen begonnen nu ook echt bij de doelen specialisten en agents te gebeuren. CD wilde graag door om naar de volgende fase van het organisatie cultuur te gaan, van huis op orde naar bouwen aan de organisatie, nu zijn organisatie steeds beter op orde bleek te komen. Hij wilde gaan doorbouwen op de afgelopen veranderingen in de organisatie zodat zijn organisatie nog beter werd.

CD moest weer een business case moest indienen bij CEO en COO en durfde nu een bonus te vragen als de resultaten gehaald werden. Tot nu toe had hij geen enkele bonus gekregen en nu wilde hij met COO hier over te gaan praten. Dit kwam ook omdat er nu twee nieuwe Client directeuren aan genomen waren en die kregen 30%

meer salaris dan hij. Dit was hem te extreem geworden. De HRM manager had hem al verschillende malen verteld dat hij dit moest gaan doen maar hij vond het moeilijk om dit te doen. Het leek wel of hij bang was om meer geld te vragen voor zichzelf en zijn team. Misschien omdat hij van zichzelf vond dat hij het niet waard was. COO en CEO hadden verschillende manieren om hem duidelijk te maken dat hij niet oké was en deden dat ook geregeld. Dit deden zij door te zeggen dat hij nog geen echte winst had gemaakt of dat de klant tevredenheid te laag was of zij riepen gewoon iets wat zij niet goed aan hem vinden. Voor het management team en hem was dit jammer want al het geld wat zij verdienden ging nu naar het hoofdkantoor en naar COO en CEO. Zijn team zette hem met de nieuwe business case ook een beetje onder druk dat hij met hun steun de onderhandeling aanging. Hij had ook gelijk resultaat want na de zomer dit jaar vanaf augustus kreeg hij de toezegging van de COO dat hij meer salaris zou krijgen. Als hij dan goede resultaten met zijn team zou blijven halen dan zou hij volgend jaar in Januari hetzelfde salaris krijgen als zijn twee nieuwe collega's. Hij moest dan ook zorgen dat het nieuwe leiderschapsprogramma een succes zou worden en dat iedereen hieraan zou mee doen. Van COO was het een slimme deal want die had een half jaar uitstel. CD was blij met het resultaat en het management team complimenteerde hem er mee. Hij sprak ook met hen af dat wanneer hij zijn bonus in augustus kreeg zij ook een bonus zouden krijgen als de resultaten van die week gehaald werden. Deze bonus zou door hem direct uitgekeerd worden tijdens de donderdag sessie.

De laatste donderdag voor de zomervakantie dat iedereen van het klantenteam aanwezig was bespraken zij wat ze wilden gaan bereiken gedurende de zomer periode. CM, de Client manager, was de enige die niet op vakantie zou gaan en zij was dus eindverantwoordelijke voor wat er met het call center team zou gaan gebeuren. Zij had veel vertrouwen dat het goed zou komen en het team was benieuwd hoe zij het zou gaan aanpakken. Zij had een gele innovatieve leiderschap en cultuur aanpak en was in staat om vanuit visionair delegerende leiderschap de organisatie aan te sturen. Terwijl CD veel meer de groene overleg leiderschap stijl gebruikte en alles samen wilde doen ging zij veel liever haar eigen gang en bestuurde vanuit haar visie de organisatie. Zij vond het interessant om te zien wie welke veranderingen wilde doorvoeren voor de vakantie en vroeg er ook specifiek naar. Na een tijd de discussie aangehoord te hebben van het team en de lijst van mogelijke opties in het grow model steeds groter werd vroeg CD aan CM wat zij eigenlijk wilde doen. Zij antwoordde zelf dat zij ook nog enkele opties had die ze wilde implementeren en nu hadden zij er nog meer. HRM manager vroeg aan haar hoe zij alle opties wilde realiseren wanneer de meeste mensen van het klantenteam op vakantie waren en zij straks alleen de hele organisatie moest aansturen. Hierdoor gingen haar ogen wel open en begon iedereen in te zien dat wat zij allemaal wilde laten gebeuren veel

te veel was. Wat HRM manager ook opmerkte was dat zij heel erg veel opties aan het geven waren die CM of de doelen specialisten moesten gaan uitvoeren. Dat was toch niet het idee van de Gung Ho aanpak waarbij de mensen zelf mogen beslissen wat zij willen doen en wat zij niet willen doen. Iedereen gaf nu aan hoe snel zij in de valkuil vielen om voor andere mensen te bedenken wat zij moesten gaan doen. Aan het einde van deze interessante grow case bespreking besloot CM dat zij de organisatie vooral op het goede niveau wilde houden waar die nu stond en dat dit haar doel zou worden. Dit leek het team een verstandige keuze. Omdat het nu met iedereen was besproken was iedereen ook gelijk op de hoogte en was het voor iedereen duidelijk dat zij niet met nog meer goede ideeën voor CM om uit te voeren moesten aankomen. De financieel controller had hier nog het meeste moeite mee want die wilde natuurlijk graag dat de financiële cijfers nog beter werden en er nog beter naar de kosten gekeken moest worden. De uren die de klant nu van hen vroeg om te produceren waren nu op het laagste punt aangekomen van het jaar. In plaats van de gebruikelijke 1600 uur per week telefoontjes te verwerken vroeg de klant nu nog maar 1200 uur en dit maakte de overhead nu extra duur. Zij wisten allemaal dat na de zomer de uren weer zouden aantrekken en dat zij alle goede agenten dan hard nodig hadden. Als zij nu mensen zouden ontslaan dan zouden zij nu 4 weken lagere kosten hebben maar daarna veel hogere kosten voor het aannemen en trainen van nieuwe agents. De financieel controller zijn korte termijn kosten besparingen die hij nu direkt wilde doorvoeren gingen nu dus niet door omdat het managementteam langer vooruit keek dan 1 week wat zij een jaar geleden waarschijnlijk wel gedaan zouden hebben gedaan.

Na mijn vakantie reed ik donderdag weer naar de vestiging en bleek CM het heel goed gedaan te hebben in de vakantie periode. In Juli was de Bruto Marge (BM) zelfs boven de 40% uitgekomen omdat de verkopen veel hoger waren dan verwacht. Dit was een geweldige prestatie en dit had niemand verwacht toen zij een jaar geleden aan dit programma begonnen. Zij hadden er wel op gehoopt maar het moest toch nog altijd weer gebeuren. De BM was voor Augustus op een zeer goede uitslag van boven de 30% uit gekomen terwijl er door de klant veel minder uren gevraagd werden. De overhead was hierdoor relatief wat hoger maar door de verkopen aan de telefoon had men toch boven de 30% kunnen blijven. Iedereen vroeg CM hoe ze dit voor elkaar had gekregen want normaal waren zij met zijn zessen om al het werk te doen en zij had het in haar eentje gedaan. Haar uitleg was heel treffend want zij gaf aan dat zij de doelen specialisten veel meer verantwoordelijkheden en vertrouwen had gegeven. Zij had hen gevraagd wat zij nodig hadden om goede resultaten te realiseren en had hen dat gegeven.

De andere management team leden hadden meer moeite om haar aanpak te volgen en dachten dat zij veel meer controle had moeten gebruiken dan zij nu aan hen vertelde. Het kon toch niet dat zij deed wat de doelen specialisten wilden dat zij deed. Zij moest toch leiding aan hen geven en niet andersom. Zij vertelden hen heel duidelijk van haar gele organisatie cultuur aanpak en het was fascinerend om te zien hoe zij langs elkaar heen praatten. CM had wel door wat er gebeurde en dat zij haar uitleg in hun eigen kleur en organisatie cultuur invulling gaven. Zij legde geduldig nog een keer uit dat zij zich dienstbaar had opgesteld maar de anderen konden het bijna niet geloven dat zij de doelenspecialisten zoveel ruimte en verantwoordelijkheden had gegeven. Dat kon toch niet goed gaan? Haar voordeel was dat zij zeer goede cijfers kon laten zien in een moeilijke tijd met weinig omzet en uren aanvragen vanuit de klant. Zij hadden met elkaar nog een weg te gaan voordat ze een gele innovatieve organisatie cultuur en structuur konden realiseren, concludeerde ze.

### **6.1.1 Call Center cultuur verandering ervaringen, augustus 2010**

CD en zijn management team wilden weer graag weten wat iedereen vond van de huidige organisatie en weten waar ze nu stonden. Vandaar dat zij weer dezelfde open vragen naar zichzelf en de doelen specialisten opstuurden, die zij eerder had gebruikt. De antwoorden van de vragen waren als volgt:

- Energie klanten team 'huis op orde', agents meer ondernemersgericht en stralen meer trots uit.
- Betere sfeer, hogere verkoopcijfers, hogere bruto marge, pluim!
- Mensen willen zelfsturend zijn en zitten in de doener.
- Organisatie is mee aan het bewegen en wordt resultaatgerichter.
- Klant beweegt mee, groei op waarden-as en meer op groene SDi cultuur
- Verantwoordelijkheden liggen lager in de lijn en er is meer begrip.
- Sterkte en kansen worden meer opgepakt, hierdoor vallen zwakte en bedreigingen minder op.
- Meer oog voor balans in zakelijke/persoonlijke betrokkenheid.
- Duidelijke afspraken en we geven elkaar complimenten.
- Ik ben oke- jij bent oké. Wat gaat er goed rondje belangrijk.
- Grow cases worden meer gebruikt en zijn belangrijk.
- Plezier komt terug en vele handen maken licht werk.
- Kortere lijnen tussen vloer en management.
- Nu meer innovatie en new business nodig

### **Hoe resultaatgericht is de organisatie?**

- Groei naar behalen resultaten ingezet en zichtbaar. Resultaten beginnen stabiel te worden, moeten doorgroeien.
- Positieve trend in verhoging bruto marge en netto marge.
- Organisatie breed worden zaken overgenomen.
- Contract met de klant wordt verlengd voor 1 jaar.
- Nog meer aan eigen verantwoordelijkheid werken.
- Klantteam heeft nu goede onderlinge afspraken en spreken elkaar daarop aan. Met de agents op de vloer kan dit nog beter.
- Doelenspecialisten hebben een belangrijke rol in resultaatgericht samenwerken.
- Meer verkoop door meer agents alleen borglijst op dit moment te groot, vereist aandacht.
- Facturatie naar de klant gaan we nu uit van eigen kracht en levert veel geld (terecht) op. We gebruiken en vertrouwen nu veel meer op onze eigen systemen.

### **Hoe ontwikkelen de mensen zich?**

- Veel mensen zijn in beweging gekomen. Een aantal ook niet.
- Mensen die in beweging komen willen zelfstandig zijn.
- Omslag van saboteren naar meewerken/denken/samenwerken.
- Mensen voelen zich nu meer persoonlijk betrokken en stralen rust uit.
- Er moet meer gewisseld worden en in hoeverre belemmeren wij, klantenteam, de groei?
- Door aanspreken op gedrag en Call Center waarden is er een beter resultaat.
- Doelen zijn helder alleen worden niet allemaal gehaald. De resultaat-gerichtheid moet nog doorgroeien.
- Meer zelfdiscipline agents en zij nemen meer verantwoordelijkheid.
- Meer agents met meer resultaat en kennis-gericht.
- Zeer goed worden voor agents is moeilijk haalbaar, meer ondersteuning nodig. Slechte agents niet meer aanwezig.

### **Hoe is de organisatie cultuur nu?**

- Tussen resultaatgericht en waarden gericht in. De vloer (agents) werkt vanuit taken en resultaten naar waarden en resultaten organisatie. Terugval naar een taakgerichte cultuur is niet meer aan de orde.
- Wij werken resultaatgericht en sommige agents zijn ook heel waarden gericht, menselijk met veel aandacht voor elkaar.
- Agents, Directie en OR zijn positief over cultuur verandering.
- Veel agents helpen elkaar, steeds meer zelfsturend te zijn.
- Er wordt veel meer nadruk op de resultaten gelegd zekere vergeleken met vorig jaar.



- We proberen met meer mensen meer resultaten te bereiken.
- Wij zijn bezig om waarden en resultaten gerichte te worden en heeft nog wat tijd nodig. Maar we halen het vast en dan op naar een innovatieve organisatie cultuur.
- Situationeel leidinggeven versterkt de verandering, niet meer directief sturen maar faciliteren, begeleiden en coachen.
- Teveel focus op resultaatgerichtheid blijft aan de orde en de kans is aanwezig dat we hier blijven hangen en ieder voor zijn eigen resultaten gaat.

### **Wat zijn onze verbeterpunten?**

- We erkennen problemen/uitdagingen en pakken deze echt op.
- Erkennen valkuilen en vallen er niet meer in (lange termijn visie)
- Klant komt mee in beweging en wil leren van ons (deelt bewust incompetentie). Wij zijn niet steeds meer bezig om brandjes te blussen.
- Klant kleuren bij agents onvoldoende ontwikkeld.
- Alle kpi's van de klant worden nog niet gehaald.
- Grote groep van de agents zelfsturend alleen kleine groep slechte normen en waarden.
- Mensen worden zich bewuster van hun verantwoordelijkheid en voelen zich belangrijk = goed!
- Veel kansen en proces veranderen is moeilijk.
- We zijn er nu van bewust dat we het niet zo goed doen maar weten het nu welke weg te bewandelen. Ook nu het zonder management doen.

Iedereen was zeer blij met de uitkomsten want deze vertelden dat zij op alle doelen beter geworden. Wat zij erg prettig vonden was dat alle mensen nu de verschillende modellen begrepen en konden toepassen. Ze hadden nu één taal gekregen waarmee iedereen kon communiceren over hun organisatie en er was geen Babylonische spraak verwarring meer als iemand het de organisatie ontwikkelingen had. De doelenspecialisten konden nu veel beter de ontwikkelingen in de organisatie ondersteunen en spraken met de leden van het management team dezelfde taal wanneer zij het over de ontwikkeling van hun organisatie hadden.

Nu de zomer voorbij was en iedereen weer terug was pakten zij met elkaar de oude draad weer op om met elkaar grow cases te bespreken om de organisatie continue te verbeteren. Zij merkten wel dat zij het moeilijk vonden en bleven vinden om zelf met nieuwe strategische grow cases te komen. En om strategisch naar de toekomst te kijken. Het management team was erg operationeel gericht en was erg bezig om ervoor te zorgen dat de operationele zaken van die komende week succesvol opgelost werden. Misschien was dit hun kracht dat zij heel erg gericht waren op

wat er nu gebeurde en veel minder op wat er straks zou gaan gebeuren. De hele organisatie had dit gedrag en geen enkel management team keek verder dan 1 week vooruit. De organisatie was zo ingericht dat zij elke week besloten wat zij die week gingen doen. Agenda's en afspraken konden ook zo weer veranderd worden als er iets belangrijker was. Aan de ene kant was het prettig voor ze dat zij zo flexibel waren om zo te kunnen werken en zij reageerden ook heel positief als een van hen met een nieuwe oplossing kwam om die te gaan gebruiken. De oude afspraken werd dan zo los gelaten en de nieuwe afspraak werd dan gelijk toegepast. Alleen wat zij wel moeilijk vonden was dat zij aan niemand konden vragen hoe het bedrijf er over 3 maanden zou uit zien want niemand keek verder dan maximaal 1 maand vooruit. De CD vroeg wie nu een strategisch plan zou willen maken voor de komende 6 maanden. Daar kwam niemand mee en besloot hij het zelf te gaan maken. De meeste leden keken nu 1 week tot maximaal 1 maand vooruit. Ze vonden het moeilijk om verder te kijken dan een maand en CD maakten samen CM de volgende analyse van de afgelopen tijd en met het voorstel voor het komende half jaar:

#### **Call Center cultuurverandering, Augustus 2009 – Januari 2011**

- Augustus 2009 start van het organisatie cultuur verander Gung Ho programma om een oranje resultaatgerichte organisatie te krijgen.
- Augustus 2009 begonnen met de doelstelling om nieuw contract van de energie klant te krijgen. Door o.a. max. KGA resultaat naar meer dan 10000 euro per week contract van de klant gekregen.
- Het nieuw contract met de klant van 3,5 miljoen euro omzet was door "Idle discussie (code voor onbetaalde tijd aan agent tijdens werk voor bijvoorbeeld toilet en pauze)" over 6,5% marge nog moeilijker om winstgevend voor call center bedrijf te laten zijn en de afgesproken interne/klant doelen te realiseren. De doelen waren om een Bruto Marge van min. 30% per week te realiseren. Dit was in 3 jaar tijd 2 keer gelukt.
- In 2009 is in het laatste kwartaal een extra omzet van 100k euro gerealiseerd door Gung Ho programma.
- Juli 2010 is een BM% gehaald van meer dan 40%. Dit betekent op een omzet in Juli van 360k euro, een BM van 160k euro en een Netto marge (winst) van 60k euro.
- In augustus 2010 is de Gung Ho fase: huis op orde, een oranje resultaatgerichte organisatie met veel inspanning succesvol gerealiseerd. De BM% is nu constant boven de 30%. Andere doelen KTO, BHT en KGA worden ook steeds beter gerealiseerd (resultaten kunnen nog hoger).
- De investering is per maand gemiddeld 10k euro geweest.

**Visie:**

- Na de “huis op orde” oranje resultaatgerichte fase willen we nu gaan voor een groene groeiende samenwerkende netwerk organisatie!

**Business Case optie 1 voor Augustus 2010 tot Januari 2011:**

- Van een oranje resultaatgerichte organisatie cultuur en structuur naar een groene samenwerkende organisatie cultuur en structuur toe doorgroeien.
- Vanaf augustus een constante Bruto Marge halen van minimaal 30% en zo snel mogelijk naar een constante Bruto Marge van 40% of hoger.
- Dit betekent per maand minimaal 20% tot 40% meer winst.
- Dit doen we door het “Albert Heijn supermarkt model” over te nemen waarbij agents vanaf 16-18 jaar tot maximaal 20-22 jaar bij Call Center komen werken die zelfsturend zijn en zichzelf leiding geven. Lagere kosten.
- De KGA, KTO en BHT doelstellingen te realiseren. 10000 euro + per week.
- De agents worden hiervoor continue voor getraind, minimaal 2 uur per week, om succesvolle doelen- en verkoop-specialisten te kunnen worden.
- Het management houdt zich vooral bezig met de BM tool, planning, traffic, hrm en financiën wanneer de agents er zelf niet uitkomen. Zij gebruiken dan de grow case methodiek. Management wordt ook iedere week begeleid, minimaal 3 uur per week, om strategisch en pro-actief te blijven handelen.
- De investering om deze resultaten en groei van mensen en organisatie te realiseren is 1,5 tot 2 dagen per week, investering is 20k euro per maand.
- Het management houdt zich daarnaast vooral bezig met het verhogen van de klant tevredenheid.

Voor het klantenteam bleek het moeilijk te zijn om hier mee in te stemmen. Zij waren wel enthousiast met het voorstel maar namen hier niet gelijk een positieve beslissing over. Waarom wist CD niet precies, vertelde hij mij later. Hij dacht dat zij misschien onzeker waren om echt zelf verantwoordelijkheid te nemen in een groene zelfsturende samenwerkende organisatie cultuur. Waar zij zich pro-actief moesten gaan opstellen en mede verantwoordelijk waren voor de financiële resultaten van de organisatie. En daar hun eigen handtekening onder te zetten. Hij vroeg hen er wel naar maar kreeg geen duidelijk antwoord van hen. Hij besloot de komende weken te gebruiken om uit te zoeken waar hun probleem om echt verantwoordelijkheid te nemen en zelfsturend te zijn nu eigenlijk lag. Na enkele weken besloten zij voor de veilige weg te gaan en op dezelfde manier door te gaan met het organisatie cultuur verander programma door iedere donderdag bij elkaar te komen om dan weer heel doelgericht met elkaar over werksituaties te praten. Zij zouden dan nu zelf de dagen daarvoor hun grow case goed gaan voorbereiden en nog meer met elkaar gaan samenwerken. De voorgestelde strategische business case werd nu niet gekozen.

Een andere toekomstige ontwikkeling die niet vanzelf plaats vond was de volgende inspiratie klantendag met de klant. De eerste dag was door CD, met behulp van een externe begeleider, georganiseerd en dat was begin van dit jaar geweest. Het team wilde nu als zelfsturend team zelf de volgende inspiratie dag organiseren. Alleen dat kwam er niet van en vlak voor de zomervakantie hadden ze nogmaals besloten deze te gaan doen. Zij hadden voor de zomer vakantie aan de klant een datum in augustus door gegeven en verder niks gedaan. De datum kwam steeds dichterbij en er gebeurde maar steeds niks. Niemand was bezig om een programma voor de dag te ontwikkelen en de klant te vragen wat ze zouden willen hebben. CD was hier redelijk verbaasd over en was benieuwd wat er zou gaan gebeuren. Hij begreep wel dat dit kwam omdat zij niet vooruit keken en verder was de cultuur en structuur van dit bedrijf dat de commerciële afdeling dit altijd organiseerde. Zij als operationele klantenteam deden dit niet en hadden hier ook geen budget voor. Zij hadden ook geen commerciële mensen in hun team die hier ervaring mee hadden en zij mocht zelfs geen omzet bij nieuwe klanten realiseren. Zelfs bij de eigen klant moest er eerst overleg met de commerciële afdeling gevoerd worden als zij extra werk voor de klant wilde gaan doen. Zo was het altijd geweest en zij als operationele mensen mochten geen verkoop taken uitvoeren. CD begreep dit niet. Hij geloofde juist dat je bij bestaande tevreden klanten veel meer omzet kon halen dan bij nieuwe klanten, die je niet kennen. Omdat zij het al die tijd niet hadden mogen doen, deden ze het ook niet en wisten zij ook niet goed hoe ze het moesten doen.

De datum kwam steeds dichterbij en nog steeds was niemand met de dag bezig. Een week van te voren hadden alle belangrijke mensen van de klant zich afgemeld voor de inspiratie dag vanwege andere agenda verplichtingen. Toen CD dit met het management team ging bespreken wisten zij niet goed hoe dit kwam en wat zij hieraan hadden kunnen doen. Hij legde hun uit dat je een klanten dag wel inspirerend moet maken en dat je er niet op kan vertrouwen dat als je niks organiseert dat mensen dan uit zichzelf komen. Zij moesten hier erg aan wennen en zij leerden hiervan hoe weinig kennis zij hadden om klantgericht te werken en te denken. Het had ook te maken met hun visie en de ontwikkeling van hun gele visionaire kant. Die was bij CM sterk ontwikkeld maar ook zij gebruikte die meer om de operationele kant van de organisatie vanuit haar visie te analyseren en daar verbeteringen te zoeken. Zij gebruikte haar visie veel minder om de organisatie op de lange termijn klantgericht te laten werken en te kijken wat er bij de klant speelde. En hoe zij als team konden zorgen dat de klant meer omzet of winst zou kunnen krijgen. CD keek in het klantenteam veel meer naar de samenwerking met de klant vanuit zijn sterke behoefte naar een groene samenwerkende organisatie cultuur in het team en in de relatie met de klant. Hij was erg gefocust om ervoor te zorgen dat de klant relatie goed was en deed dat erg goed. Hij was minder bezig om de volgende stap te

bedenken in de klant relatie waardoor zij meer omzet zouden kunnen krijgen of hoe hij voor de klant een hogere klant tevredenheid bij hun klanten zou kunnen krijgen. Zij merkten dat zij veel meer aan marketing en sales moesten gaan doen en besloten zich daar meer in te gaan ontwikkelen.

Voor de volgende inspiratiedag, zij hadden een nieuwe datum met de klant afgesproken, besloten zij om die samen met een externe begeleider te gaan doen. CM en zij zouden nu deze samen goed gaan organiseren om ervoor te zorgen dat de volgende nu wel weer door ging. Samen maakten zij een inspirerend programma waarbij zij de klant uitnodigde om naar het contact center te komen om te ervaren hoe een zelfsturende organisatie met doelen specialisten werkte. Dit vond de klant erg inspirerend en daarna zouden zij een discussie hebben mbv verschillende stellingen om te bespreken hoe de samenwerking nog beter zou kunnen worden. De begeleider ging de deelnemers van de klant van te voren ook weer interviewen om te horen hoe zij de samenwerking nu ervaarde. Voor het middag programma hadden zij bedacht dat ze iets buiten de vestiging wilde gaan doen en ze besloten om klei duiven te gaan schieten. Iemand kende de eigenaar van deze baan, die ook olympisch coach was, en zij kon ons ook vertellen hoe je mensen goed kon coachen. Dit vond iedereen een goed idee zodat zij elkaar ook buiten de kantoor omgeving ook beter zouden leren kennen en daarna gingen zij met elkaar uit eten.

Vanuit de directie kwam er geen financiële steun voor deze dag en zij hadden aangegeven dat zij de investering voor deze dag uit hun eigen budget moesten halen voor deze inspiratie dag. Het financiële risico werd door de directie bij hen neer gelegd. De dag werd nu goed voorbereid en van te voren werden alle deelnemers door de begeleider van de klant geïnterviewd. De belangrijkste uitkomsten uit deze gesprekken met de klant over de huidige samenwerking tussen hen was:

- De samenwerking is nu een stuk beter en vanaf mei is er een duidelijk positieve verandering.
- CD, CM en de anderen hebben hart voor de zaak en dat maakt het verschil.
- Veel ruimte en vertrouwen voor het ontwikkelen van onze samenwerking.
- Het Call Center bedrijf is een flexibele, resultaatgerichte organisatie die goed op de kosten en financiële resultaten let.
- We zoeken samen naar oplossingen en dat geeft veel vertrouwen.
- Het Call Center bedrijf verkoopt meer dan wij en dat kunnen wij nog niet.
- Prettig om naar de klant toe te gaan en daar besprekingen samen te voeren.
- Het Call Center bedrijf is organisatorisch zeer plat en kan snel besluiten nemen.
- Ik wil graag 1 uitbesteder om daar 50% van de call center diensten aan uit te besteden om ons scherp te houden, te kunnen vergelijken en voor flexibiliteit. Het Call Center bedrijf komt hier met de huidige samenwerking zeker voor in aanmerking.

- Ik wil graag een versnelling zien in de resultaten naar het einde van het jaar.
- Wij werken meer vanuit de “wij” en meer vanuit onze waarden om de afgesproken resultaten samen te bereiken.
- Er is meer openheid in onze relatie en we werken graag samen met de klant.

Hier bleek uit dat de samenwerking veel beter was geworden. Beide partijen vonden dat de veranderingen naar een oranje resultaatgerichte en groene zelfsturende organisatie, die door gevoerd waren bij dit team van het call center bedrijf, er niet toe geleid hadden dat het slechter was gegaan. Bij de directie van het call center bedrijf was men bezorgd geweest dat als de team managers er niet meer zouden zijn en weg gestuurd werden de klant hier niet mee akkoord mee zou gaan. Dit bleek niet het geval te zijn en de klant vond het zelfs een voordeel dat zij nu direct met de doelenspecialisten/agents contact hadden want daar hadden zij nog meer vertrouwen in dan met een team manager praten, die verder weg stond van de operatie.

Op de inspiratie dag kwam nu wel iedereen van de klant naar hun call center en zij gebruikten de volgende stellingen om met elkaar een goede discussie te hebben over de huidige samenwerking tussen hen en de klant:

- Wij doen het goed als klanten ons niet bellen.
- We kunnen de NCCA partnership award samen winnen als ....
- In een CCC van wereldklasse heb je geen leiders of specifieke leiderschapstijl nodig.
- Om groei te realiseren moeten beide organisaties volledig integreren.
- Samenwerking tussen 2 organisaties kan alleen als je dezelfde organisatie structuur hebt.
- De klantbeleving over de klant is volledig afhankelijk van de inbreng en ideeën van de agents.
- Uitbesteden werkt alleen als je bij 1 partner 50% van je werk uitbesteed.
- Samenwerking kan alleen werken als je elkaar op individueel niveau 100% vertrouwt.
- Een call center agent is hetzelfde als een klant agent.
- Alleen meer samenwerking en flexibiliteit geeft meer resultaat.

Na de stellingen met elkaar besproken te hebben en meer begrip voor elkaar te hebben kwamen de doelen specialisten binnen in de zaal waar zij zaten. Dit om de bezoekers van de klant mee te nemen naar de werkvloer en zij werden ieder gekoppeld aan 1 doelenspecialist. Zij konden alle vragen stellen die zij wilde stellen en waardeerden het erg dat zij zo open onderzoek konden doen naar de nieuwe organisatie cultuur. Na een uur gesproken te hebben kreeg iedereen een lunch aangeboden en reden ze

naar de schietbaan. Daar ging iedereen schieten onder begeleiding van verschillende instructeurs en na het schieten verklaarde de COO van de klant dat deze tweede klanten dag erg geslaagd was. Hij wilde graag dat er aan het einde van dit jaar nog een volgende inspiratie dag zou moeten komen. Hij wilde die graag samen met CM gaan organiseren. Dit was goed nieuws voor het management team.

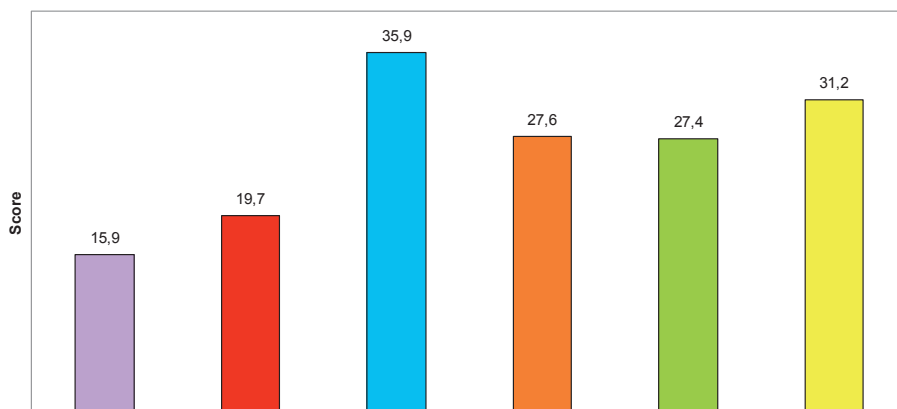
Een volgend probleem wat zij als bedrijf hadden was dat zij nu voor de tweede keer een landelijk klanten onderzoek hadden gehad van een externe adviesbureau en daar waren zij als één van de slechtste bedrijf uit naar voren gekomen. De klant tevredenheid van hun bedrijf hoorde volgens het onderzoek van dit adviesbureau bij de slechtste van alle call center bedrijven in Nederland en dit had voor een negatieve stemming geleid bij de directie. Zij hadden iedereen opgedragen om naar hun klant te gaan en het onderzoek met de klant te gaan bespreken. Dit leek CD niet handig want nu zou zijn klant van dit onderzoek op de hoogte gebracht worden en zou de onderhandeling positie van het call center bedrijf bij nieuwe contracten slechter worden. En de reputatie van het call center bedrijf alleen maar slechter worden. Eerst moesten de Client directeuren naar hun klant om te vertellen dat zij als bedrijf heel slecht presteerde volgens dit onderzoek en daarna moesten ze bij het volgende gesprek misschien om meer omzet gaan vragen omdat zij zo goed waren voor de klant? De directie ging met het adviesbureau praten om te horen hoe de resultaten gerealiseerd waren en of ze daar nog iets aan konden doen. Het adviesbureau antwoordde dat zij hen voor een fors tarief graag wilden helpen om het jaar daarop betere cijfers te krijgen. Dit hadden een aantal mensen in het bedrijf zelf ook al bedacht en zag hen met een oude verkoop truc, de klant bang maken en dan je dienst verkopen, bezig zijn. CD moest dus ook naar zijn klant om het onderzoek te bespreken. Dit deed hij op een slimme manier door eerst te vragen of zij hadden mee gewerkt aan dit onderzoek, wat zij vertelden niet te hebben gedaan. Dit gaf aan dat het adviesbureau zijn klant niet bezocht had en hij hoefde daarom de slechte cijfers niet met zijn klant te bespreken. CD maakte nog een mooi plan van aanpak om de klant relatie te verbeteren en daarmee was hij weer veilig en kon hij zijn eigen gang gaan.

### **6.1.2 Call Center organisatie cultuur scan uitkomst na 1 jaar verandering**

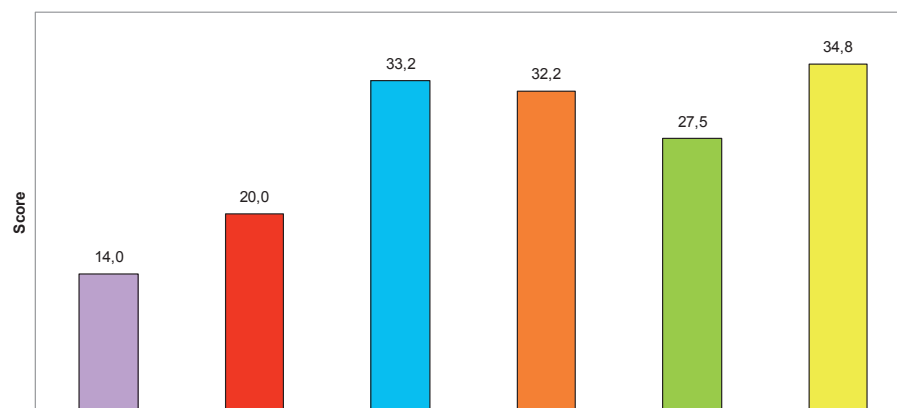
Met de resultaten van het call center team bleef het goed gaan en zij vielen niet meer terug zoals afgelopen januari. Iedereen had nu het gevoel en het bewijs dat zij echt verandert waren en met behulp van ander gedrag andere resultaten konden realiseren. In september deden de leden van het klantenteam weer de spiral

dynamics organisatie cultuur test om te zien hoe zij zich ontwikkeld hadden. De leden waren Client directeur, Client manager, HRM manager, financiën, planner en traffic. Als eerste is de Spiral Dynamics cultuur score van de deelnemers van het kern team in juli 2009 te zien en daarna is hun Spiral Dynamics cultuur scan score van september 2010, na het gerichte cultuur veranderings programma, te zien. De uitslag was in juli 2009:

SDI Waardesystemen Call Center Klantenteam 2009



SDI Waardesystemen Call Center Klantenteam 2010



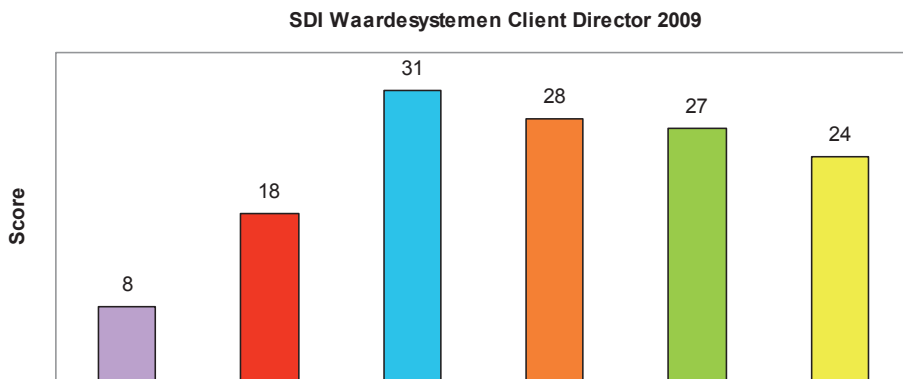
Uit de cultuurscan bleek dat er een verandering had plaatsgevonden:

1. In de waardesystemen van de klanten team leden is van juli 2009 tot september 2010 een duidelijke groei waarneembaar van oranje; 27,6 – 32,2, en groen; 27,4 – 27,5 en geel 31,2 -34,8. Blauw is gedaald van 35,9 naar 33,2.

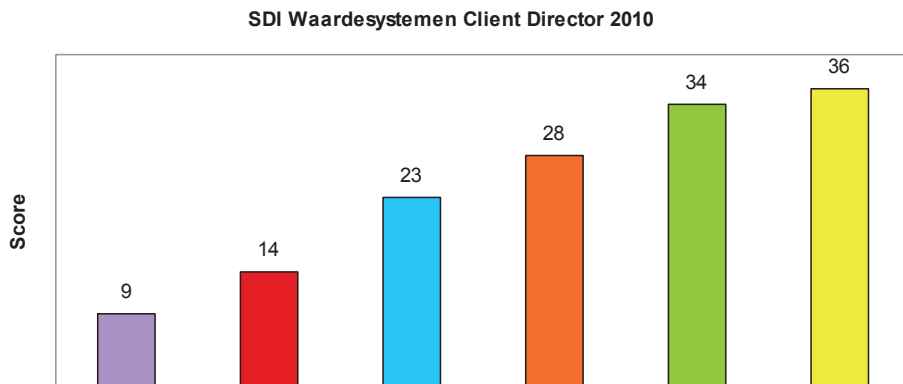


2. Uit de analyse blijkt dat dit komt door de persoonlijke ontwikkeling van de belangrijkste deelnemers van het klantenteam. Hun dominante waarden systemen waren veranderd van 4 blauw, 1 oranje, 1 geel naar 2 blauw, 2 oranje en 2 geel.

De Client Directeur heeft zich het meest ontwikkeld van alle kernteam leden. Hij laat een sterke ontwikkeling zien van blauw als eerste cultuur kleur naar geel als eerste kleur een jaar later. Zijn Spiral Dynamics score was in juli 2009:



Zijn Spiral Dynamics score in september 2010 was:



1. In de waardesystemen van de Client Directeur is van juli 2009 tot september 2010 een duidelijke groei waarneembaar van groen; 27 – 34 en geel; 24 naar 36. Blauw is gedaald van 31 naar 23 en oranje is gelijk gebleven op 28.

De leden van het klantenteam waren hier erg blij mee want nu bleek uit de organisatie cultuur scan dat zij zich hadden ontwikkeld. Al hun harde werk werd nu beloond en zij gingen nog gemotiveerder met het programma door. Zij bleven

elke donderdag hun grow cases doen in de ochtend met elkaar en 's middag met de doelenspecialisten. De resultaten bleven maar stijgen en dat gaf iedereen steeds meer zelf vertrouwen dat zij op de goede weg waren. In hun omgeving vonden er nog steeds veel veranderingen plaats terwijl zij hun koers hielden en rustig door gingen met wat ze al deden.

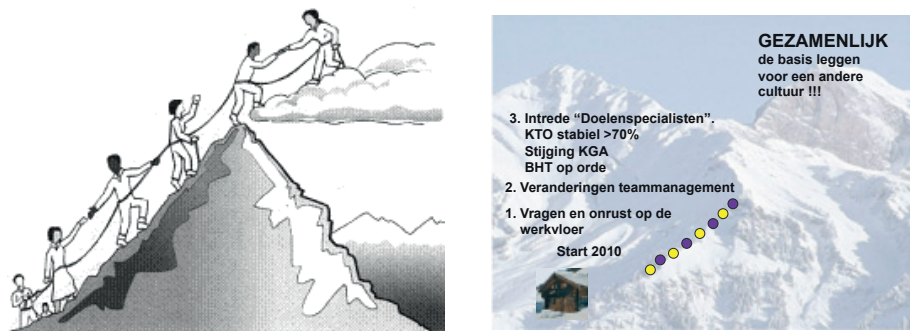
Het management team focusde zich heel erg op hun eigen dienst om die zo goed mogelijk te laten draaien. Dit leek hen het verstandigste om zich niet met de rest van de organisatie te bemoeien en mocht er veranderingen komen dan konden zij goede resultaten laten zien. Zij hadden ook hun eigen uitdaging want op zich gingen de resultaten nog steeds goed alleen de doelen specialisten begonnen steeds meer het gedrag te vertonen die de team managers ook hadden. Zij werden steeds afwachtender en gingen steeds meer achterover leunen tijdens de grow sessies. CD maakte zich hier een beetje zorgen over want zij gingen steeds meer uitstralen dat zij de macht hadden en hij naar hen moesten luisteren. Dit was ook de blauwe hiërarchische cultuur die de vorige team managers bij dit team hadden en natuurlijk was dit nog steeds de organisatie cultuur bij alle andere team managers in deze vestiging. In deze vestiging waren er nog twee klantenteams met twee andere Client directeuren die geen gerichte cultuur verandering hadden door gevoerd.

De oplossing was op zich simpel want het management team ging op zoek naar nieuwe doelenspecialisten zodat zij hen eventueel konden vervangen. Dit met het idee dat er weer een reservebank was met doelen specialisten. CM vroeg aan hen of zij nog agents wisten die graag doelenspecialisten wilde worden. Zij konden niemand bedenken en toen is CM zelf met de agents gaan praten. Zij had vrij snel 8 nieuwe agents die graag doelenspecialist wilde worden en daarbij ook de opleiding kregen. Ze gingen nu 's middags twee groepen draaien waarbij er één ervaren groep doelenspecialisten was en één nieuwe groep. De ervaren doelenspecialisten begrepen nu gelijk wat CM aan het doen was en begonnen zich weer een stuk actiever op te stellen omdat zij graag mee wilde blijven doen aan de ontwikkeling van hun organisatie. Zij kregen nu weer een signaal dat het klantenteam geen macht gedrag wilde hebben en van niemand zou accepteren. De organisatie werd hierdoor steeds resultaatgerichter en de mensen gingen steeds beter samenwerken op basis van doelen en resultaten. CD was hier erg blij want dit betekende dat de organisatie cultuur op de werkvloer nu echt aan het veranderen was van een macht cultuur naar een resultaten cultuur. Het klantenteam was eerst van macht naar resultaten gegaan en nu ging de hele vloer mee. Het klantenteam moest alleen wel continue blijven opletten dat de oude macht cultuur niet terug kwam. Dit kon gebeuren omdat de mensen zelf hun oude macht gedrag weer gingen gebruiken, en omdat de omgeving in de organisatie zoals de directie en de rest van de organisatie een macht cultuur had die de hele tijd zijn invloed had op dit team.

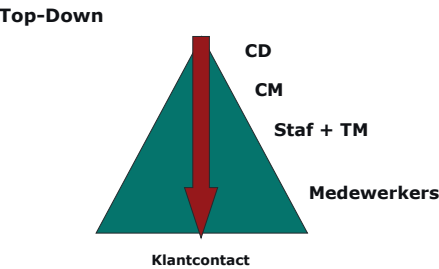
CD wilde ook graag weten hoe het met alle agents ging en besloot met hen om de tafel te gaan zitten en de veranderingen met hen te bespreken. Hij wilde ook graag weten wat zij van hem, zijn team en de organisatie vonden. Iedereen vond het een uitstekend initiatief en ik was bij 2 sessies aanwezig. Dat hij zelf ook met alle agents zou gaan praten was ook heel erg belangrijk omdat hij als directeur van de dienst veel invloed op hen had. Als hij naar hen zou luisteren dan zouden zij ook echt gaan geloven dat hij ook wilde dat zij met hun ideeën naar voren kwamen. Hij wist hoe belangrijk communicatie was en dit persoonlijke initiatief zou heel erg helpen om iedereen goed op de hoogte en gemotiveerd te krijgen van alle veranderingen.

CD had een simpele presentatie gemaakt die voor iedereen heel goed te begrijpen was en met veel inspirerende plaatjes. Hij presenteerde die aan iedereen.

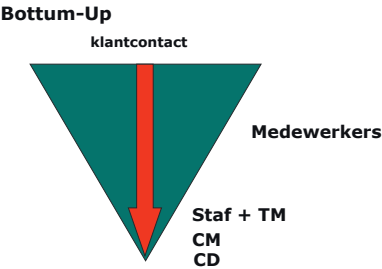
Wat is ons doel?



Huidige Aansturing



Gewenste Aansturing



## Samen topprestaties leveren!



## Op welke wijze:



Waardevol werk.

Waarom doen we wat we doen !!!!!!!



Meer zelfstandigheid bieden hoe je de doelen gaat realiseren

Doel zelf staat nooit ter discussie !!!



We gaan het samen doen en moedigen elkaar aan.

We stellen (tijdelijk) de kracht van de sterksten ten doel om de gezamenlijke prestatie te laten groeien !!!

## Uitdagingen 2010:



## Uitdaging 2010:

### Tevreden opdrachtgever ( minimaal 7,5):

KGA (VAS) boven target scoren.

KTO samen met NUON >85%

Flexibiliteit

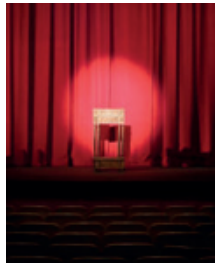
Van elkaar leren, dus toegevoegde waarde creëren

### Gezamenlijk Ondernemerschap SNT (BM 35%):

(Financiële) successen delen

### Tevreden medewerkers (minimaal 7,5).

## The stage is yours!



In beide sessies, waar ik was, reageerden de 8 agents erg enthousiast en stelden veel verschillende vragen. Zij begrepen de boodschap in zijn presentatie met de omgedraaide piramide heel goed. Zij waren nu een zelfsturend team en konden nu veel meer zelf aangeven hoe zij hun werk wilde inrichten. Zij vertelden ook erg blij te zijn geweest over de verandering die een tijd geleden was door gevoerd, dat de agents opgedeeld waren in goede agents en minder goede agents. Dit had de cultuur en de samenwerking op de zaal veel goed gedaan en het was nu veel rustiger. Iedereen kon nu gewoon rustiger doorwerken en mensen konden elkaar veel beter helpen bij de werkzaamheden dan vroeger. De doelen specialisten werkten ook veel beter dan de team managers omdat zij zelf ook de werkzaamheden uitvoerden en wisten waar ze het over hadden. De team managers wisten vaak helemaal niet waar zij het over hadden en konden de agents ook niet goed managen. Zij gaven de organisatie nu

tussen de 6,5 en 7 en keken uit naar de volgende 'let's talk' sessie die aan het einde van het jaar zou plaats vinden. CD sprak nogmaals zijn complimenten uit en gaf aan dat als er iets was zij hem direct konden benaderen. Zij liepen enthousiast zijn kamer uit en ik complimenteerde hem met de goede aanpak. Dit was echt heel belangrijk voor de positieve motivatie van de agents, het programma en om de veranderingen te kunnen blijven doorvoeren die nodig waren. Zij hadden nu ook een ervaring van wat de nieuwe samenwerkende zelfsturende cultuur in hield met zijn gedrag als voorbeeld en dan hadden zij ook een referentie voor hun eigen gedrag. Hij vroeg in elke sessie wat er nu goed ging en vroeg hen een cijfer te geven waar ze nu stonden met de organisatie. Hieronder staan hun antwoorden:

### **Wat gaat er goed?**

- Salaris op tijd, Samenwerking
- Meer zelfstandigheid in klant contact.
- Borging!!!
- Zelfsturing ook op ICT gebied & Genereren van ideeën ( zelfsturing)
- Meer tijd voor elkaar, vragen stellen & Steun en begeleiding persoonlijk
- Uniek team & Nieuwe groep qua performance
- Er staan bij aanvang ochtend meer computers aan
- Borgtijd aanvragen & Headsets hangen op 1 plek
- Nieuwe borgproces & voldoende tussenstukjes headsets
- Zelf een nota aanpassen in SAP "begin is er "
- Alles gaat beter KPI's , we zitten in de lift
- Eén team op dezelfde vloer, nieuwe groep ook zichtbaar
- Goede opvang + begeleiding
- Sfeer goed & Gezellige sfeer
- Leuk werk & Drempel laag mbt vragen
- Positieve groep => gaat goed
- Motiverend & Werk leuk
- Loopt goed, zelfstandig
- Lets talk sessies en hoe we ermee om gaan
- Samenwerking veel beter met de klant
- Snel draad oppakken & Openheid
- Training aangepast +/- zin

Het huidige medewerker tevredenheid cijfer over de organisatie is:

7,5 / 6,5 / 7,5 / 7,5 / 6,5 / 6 / 7 / 7,5 / 8 / 7,5 / 6 / 7 / 7 / 7 / 8,5 / 8 / 7 / 7,5 / 8 / 6 / 7,5 /  
 7,5 / 8 / 7 / 8 / 7 / 6 / 6,5 / 7 / 7 / 7,5 / 7 / 7 / 7,5 / 7,5 / 7 / 7 / 7 / 7,5 / 7 / 8 / 7,5 / 7 / 7 /  
 7,5 / 8 / 7 / 8 / 7 / 7 / 9 / 7 / 6,5

### 6.1.3 Call Center klanten team cultuur verandering, december 2010

Nu het met de organisatie steeds beter liep werden de resultaten steeds beter. Het doel voor dit jaar was om van 20 % BM naar 30% BM te komen en naar 40% door te groeien. In november bleek dat dit nu vrij makkelijk gehaald werd omdat zelf zonder de extra verkoop cijfers de bruto marge boven de 30% was. Dit kwam vooral omdat er geen team managers meer waren, het ziekteverzuim veel lager was en agents steeds meer zelf problemen gingen oplossen en er dus minder problemen waren die de doelenspecialisten moesten oplossen. Dit scheelde tijd, geld en energie. Daarbij ging de verkoop resultaten van alle agents ook steeds meer omhoog en werd die ook steeds beter. Dit had vooral te maken omdat steeds meer agents gingen verkopen en die al verkochten steeds meer gingen verkopen. Er was ook een hardnekkige groep van 40 agents die nog steeds na 1,5 jaar niet verkochten. Het doel was nu gesteld op 5 verkopen per dag als je 8 uur werkte en de helft van de agents haalde dit. Er was een groep van ongeveer 10 agents die er veel meer hadden en soms wel meer dan 30 verkopen op 1 dag. Als iedereen dit zou doen dan zouden zij nog veel meer verkopen en dus ook meer verdienen. Zij konden nu euro 2,50 per sale krijgen met een maximum van 25 euro per dag bovenop hun salaris. De potentie voor meer omzet was dus behoorlijk groot alleen werd daar niet heel veel mee gedaan.

In oktober en november bleven de cijfers stijgen en werd ook de trippel gehaald op het gebied van de verkopen voor het gehele jaar. Dit was een gigantisch succes omdat nu voor het hele jaar de bonus maal 3 uitgekeerd zou worden aan hen. CM vroeg aan CD hoeveel bonus zij erbij zouden krijgen? Zij wist het antwoord al want het management team zou niks krijgen. CM vroeg aan CD wat hij er van vond dat de organisatie steeds meer geld kreeg en de mensen die het werk deden niet? Daar hadden hij zelf niet echt een antwoord op. CM was daar bezorgd over want als zij geen beloning zouden krijgen voor hun harde werken zouden zij op een gegeven moment daar mee stoppen. Niemand werkt tenslotte maanden lang heel hard voor hetzelfde salaris terwijl de baas al het geld op strijkt. CM legde dit al langere tijd uit in het management team maar die bleven dat moeilijk vinden.

Wat het gesprek over het belonen met geld in een stroom versnelling bracht was dat er een student aangenomen was om een scriptie te schrijven over het incentive systeem binnen het call center bedrijf. Hij wilde graag mee doen met hun verander programma en HRM manager vond dat goed als hij ook een goed werkend incentive bonus systeem voor hen zou maken.

De eerste keer dat hij hun bonus in het klantenteam bespraken was er gelijk een interessante ontwikkeling omdat het bleek dat de CD niet wist of hij wel of geen bonussen moest uitkeren. Hij vertelde dat hij geen idee had wat hij moest doen en wilde graag dat iemand anders de eindverantwoordelijkheid zou nemen. CM wilde

dit wel doen en dat hielp het proces omdat zij wel de beslissingen durfde te nemen om elkaar een bonus te geven. Het bleek namelijk dan eerst gedacht werd omdat er afspraken in de business case gemaakt waren voor de bonus aan iedereen. Deze was dat 20% van de extra inkomsten gebruikt zou worden als bonus en 20% gebruikt zou worden voor opleiding en training helemaal niet opgevolgd werden. De financieel controller vertelde dat hij het geld nauwelijks uitkeerde omdat hij bang was dat zijn baas dit niet goed keurde. CM keek CD aan en die reageerde niet. CM was verbaasd hoe weinig financieel bonus gedreven hij was. Hij ging volledig voor samenwerken. Daar was hij heel goed in. Maar voor zijn team en voor zichzelf geld vragen en uitkeren dat deed hij niet. De financieel controller durfde ook geen beslissing te nemen en uiteindelijk na veel discussie in het management team durfde CM de beslissing te nemen dat iedereen van dit team 2 keer het bedrag dat de agents kregen als de afgesproken hoge resultaten gehaald werden. Dit was een grote overwinning voor hen en zij feliciteerden elkaar. Terwijl zij nu duizenden euro's per week verdienden voor de organisatie keerden zij een zeer klein bedrag aan zichzelf uit als bonus. Zij besloot door te gaan met het bonus systeem voor de agents wat al veel langer liep en goed werkte om de verkoop te verhogen.

Een paar weken later waren de cijfers weer beter en kwamen zij uit boven de 35% bm. CM stelde voor dat zij zichzelf 6 x het bedrag dat de agents per week kregen uit? Maar dat was een te grote stap. Terwijl de agents dit elke week wel konden verdienen aan bonus durfde zij zichzelf niet meer dan 4 x het bedrag uit te keren voor de uitstekende financiële resultaten. Zij kregen nu 2 x zoveel extra bonus voor hun harde werken en hadden dit nog nooit gekregen. Je zag hun ogen glimmen van plezier en trots dat zij dit kregen.

Het organisatie cultuur verander programma zou in principe tot 1 Januari lopen en CD wilde graag dat de laatste twee maanden gebruiken om te gaan borgen en de organisatie op dit niveau te zekeren. Hij wilde graag dat de kennis die ontwikkeld was door het team vast gehouden zou worden en dat zij konden blijven doen wat zij tot nu gedaan hadden. Hij vond dit een goed idee en stelde dit ook voor aan het klantenteam op donderdag. Tot zijn verbazing reageerde zij helemaal niet enthousiast. Zij wilde gewoon door gaan met het programma en wilde helemaal niet gaan borgen en het tempo van veranderingen verlagen. CD keek iedereen verbaasd aan en iedereen was benieuwd wat hij nu zou gaan doen. Het was overduidelijk dat zijn team niet wilde stoppen met veranderen, groeien en bouwen. De geest was uit de fles. Zij waren nu een zelfsturend pro-actief team geworden en hij kon nu niet zo maar een order geven dat zij stil moesten gaan staan en gaan borgen. En hun doelen moesten gaan bijstellen. Zij hadden ook een slecht gevoel bij het woord borgen omdat dit bij de COPC methodiek ook vaak gebeuren moest en zij dit saai werk vonden. In deze methodiek

was het de bedoeling dat je alles minitueus ging opschrijven en precies opschreef wat je doet, hoe je het deed en wie het deed. Echt blauw taakgericht administratief werk. Als je dat leuk vindt prima maar zij wilde samenwerken en resultaten halen en niet taakgerichte processen gaan opschrijven, vertelde zij hem. CD begreep dat hij zijn team nu niet tegen kon houden en besloot dat ook niet te doen. Hij vond het een mooi gezicht om iedereen zo enthousiast bezig te zien met de organisatie cultuur verander aanpak en dat zij hier nu helemaal in geloofden. De borging zou op een groene samenwerkende manier moet gebeuren en dat was door nieuwe mensen op te leiden in de huidige meensgerichte en resultaatgerichte organisatie aanpak en aansturing. Zodat dat die dan de manier van werken aan elkaar zouden kunnen overgeven. Het leek hem wel verstandig om de belangrijkste processen nu wel op te schrijven alleen dit was nu zo'n resultaatgedreven team dat het nog een hele klus zou worden om dit hen te laten doen. Hij wilde dit een extern bureau laten doen die wel blauw waren en dit graag wilde doen. Hij gaf hen allen mee om na te ontdekken hoe zij de borging met elkaar en dit bureau zouden kunnen organiseren. Zij gingen zelf verder op de ingeslagen weg door met het bespreken van de volgende resultaatgericht grow case om de onderlinge samenwerking in het team nog beter te krijgen.

### **Strategisch plan 2011 en de laatste team manager TM3 redt het niet.**

Zij waren nu in december aangekomen en CD had vanaf oktober aan gegeven dat zij moesten gaan werken aan een goed plan voor het volgend jaar. Dit bleven zij moeilijk vinden en hij was verbaasd dat dit hen niet lukten. Vanaf november had hij hen in de sessies hier vragen over gesteld, modellen aan gereikt en analyses gegeven. Toch vergaten zij die elke keer en keken zij meer de wekelijkse en maandelijkse operationele aansturing. Ergens wel logisch omdat het operationele werk goed gedaan moest worden voor de hele organisatie en zij nu met een kleine groep dit moesten aansturen. CD had daarbij voor het komende jaar goed onderhandeld met COO en zijn omzet, winst en bruto marge cijfers waren realistisch en die zouden zij kunnen halen. Hij had dus niet echt een plan voor het volgend jaar nodig omdat het contract met de klant door ging en zij volgend jaar ook zonder grote veranderingen hun cijfers zouden moeten kunnen halen. Hij wilde wel graag een strategisch plan maar zijn team kennelijk niet en dus drong hij niet teveel aan bij hen.

Wat hij jammer vond was dat de laatste blauwe taakgerichte team manager TM3 het tempo steeds moeilijker aan kon en steeds minder kon mee komen. Hij had hem het afgelopen jaar heel veel geholpen en verwachtte dat hij een keer resultaatgericht moest kunnen gaan werken. Hij bleef maar taakgericht werken maar was wel heel loyaal en daarom werd hij wel gewaardeerd voor zijn inbreng. Toen zij met het strategisch plan bezig waren verwachtte CD ook niet veel resultaatgerichte



informatie van hem te krijgen totdat hij op een donderdagochtend heel uitgebreid begon te vertellen dat hij een 20 jarig hypotheek had afgesloten voor zijn huis van 4,9 procent. Hij keek heel trots het management team rond en zij konden hun oren niet geloven. Dit was een voorbeeld waar hij maximaal resultaatgericht gedrag vertoonde en dan kon hij dus wel voor zichzelf. En dat liet hij al anderhalf jaar hier niet zien. Bij elke grow case moest hem uitgelegd worden wat resultaten waren en de schellen vielen van iedereen zijn ogen. Zij voelde zich compleet voor gek gezet al die tijd door hem. Hij kon dus wel resultaatgericht oranje werken en in de volgende grow case sprak CD hem hier direct op aan. Nu begon hij weer te vertellen dat hij het allemaal niet begreep. CD vroeg na verloop van tijd de reacties van de anderen en die gaven aan dat TM3 wel resultaatgericht zou moeten kunnen werken. Wat betekende dat hij nu resultaatgericht met hen moest gaan werken, verantwoordelijkheid voor de gemaakte resultaten moest gaan nemen en anders terug moest gaan in de lijn en gaan werken als agent. Na deze bijeenkomst was hij niet in staat of wilde niet zijn gedrag veranderen en CD nam het besluit om hem verder niet meer deel te laten nemen in het management team. Hij kon nu doelenspecialist worden, agent worden of bij een andere bedrijf gaan werken waar zijn blauwe taakgerichte gedrag meer gevraagd was. Hij was de laatste team manager en geen enkele team manager had het programma overleefd. Zij waren helaas niet in staat geweest om zich persoonlijk te veranderen naar een meer resultaatgerichte oranje en samenwerkende groene aanpak.

### **Beleving van deelnemers in December 2010**

CD en zijn management team wilden weer graag weten wat iedereen vond van de huidige organisatie en weten waar ze nu stonden. Vandaar dat zij weer dezelfde open vragen in December 2010 naar zichzelf en de doelen specialisten opstuurden, die zij eerder had gebruikt. De antwoorden van de vragen waren als volgt:

#### **Hoe is de organisatie ontwikkeling nu?**

- Samenwerken met de opdrachtgever is nu veel beter, veel meer oranje en groene waarden relatie.
- We worden elke maand weer gezonder, ook in de winter.
- Meer energie en meer lol in het werk.
- Goede verkoop resultaten, goede leiding, goede bruto marge, de sfeer is goed en de lijnen zijn kort, veel prettiger allemaal.
- Goede sfeer, samenwerking en communicatie
- Samenwerking, goede sfeer en goede resultaten.
- Door meer zelfstandigheid betere resultaten en meer bewust van je eigen doen en laten.
- De sfeer is goed, veel nieuwe collega's en er is veel collegialiteit.

- Forse ontwikkeling ontstaan op de waarden en gedrag kant bij het management klant team en op de werkvloer.
- Medewerkers die deze ontwikkeling niet willen/kunnen maken geen deel meer uit van het team.
- Er blijft het risico dat we minder gaan samenwerken vanwege innovatieve, individuele en resultaatgerichte mensen en dus alert blijven.
- Management overleg met de eigen directie gaan steeds beter en klant team wordt nu serieus genomen.
- Afspraken worden nu ook echt nagekomen.
- Meer doelgericht en meer op de waarden.
- Constant veranderingen door voeren.
- Door verder te gaan op de waarden en gedragskant worden de resultaten veel beter.

### **Hoe resultaatgericht is de organisatie?**

- Het gebruikte resultaten model geeft feilloos aan waar e.e.a. niet goed is geregeld en sluit exact aan op de groei-aanpak.
- De resultaten aanpak is hanteerbaar voor al onze doelen en zonder deze aanpak ben je niet in control.
- Resultaten zijn goed: forse daling van behandeltijd, geen boetes, borgen in behandeltijd, maximaal factureren 93% ipv 89%.
- Er is nu een stabiele goede brutomarge en geen grote dalingen meer.
- Doelen zijn nu duidelijker waardoor resultaten worden geboekt en er geen energie weg lekt.
- Resultaat en financieel bewustzijn was een 4 en is nu een 8. Grow case aanpak heeft hier veel bij geholpen.
- We zijn nu meer toekomstgericht.
- De 3 belangrijkste doelen hebben we behaald, klant tevredenheid, verkoop en behandeltijd, daarnaast vele andere doelen zoals bijv. betalingsregelingen. Het grootste doel is ook gehaald en dat is een gezond project te zijn.
- De actuele realisatie komt dicht bij de gewenste realisatie.

### **Hoe ontwikkelen de mensen zich?**

- Beweging van de medewerkers en organisatie van minder goed op resultaten en Call Center waarden gedrag naar goed. Het totaal aantal agents naar zeer goed groeit langzaam.
- Aantal medewerkers blijven hardnekkig in de minder goed positie zitten, deze moeten onze organisatie gaan verlaten.
- De groep goede agents is een zeer goede populatie waar veel mee te verdienen is zowel op waarden en sfeer als op de resultaten kant.

- Ontwikkeling medewerkers vraagt blijvende investeringen.
- Veel blijde gezichten bij de klant medewerkers en enthousiaste doelen specialisten, die steeds resultaatgerichter worden.
- Enthousiaster was 10% en is nu 90% bij de medewerkers.
- Gedrag van de mensen is echt veranderd.
- We zijn gegroeid op zowel de Call center waarden en gedrag als de resultaten kant.

### **Hoe is de organisatie cultuur nu?**

- Medewerkers zijn nu resultaatgericht en Call center waarden gericht
- Klantenteam is nu waarden en resultaatgericht.
- De omslag van een resultaatgerichte organisatie cultuur naar een waarden cultuur is een moeilijke gang.
- We gaan voor mijn gevoel voor een waarden gerichte organisatie cultuur.
- Eigen verantwoordelijkheid vergroten en dat proberen over te brengen naar de collega's.
- We gaan steeds meer de waarden gerichte kant op.
- Meer naar waarden gericht gegaan, nu new business zoeken en resultaten weten voordat je gaat werken.
- Een juiste balans in de organisatie.

### **Wat zijn onze verbeterpunten?**

- We zijn bewust competent vanaf eind 2010 waarbij er geen team management meer was, de medewerkers elkaar helpen en er structurele goede resultaten werden gerealiseerd.
- We staan voor een nieuwe groei curve.
- Tijd om door te groeien, de groei curve begint weer opnieuw.
- Door juiste communicatie zijn mensen die niet competent zijn hier eerder bewust waardoor ze sneller kunnen groeien!
- Door middel van Grow cases achterhalen wat er verbeterd kan worden en gezamenlijk achterhalen vanuit bewust incompetent hoe het verbeterd kan worden.
- Constateren wat er misgaat (bewust incompetent) grow case indienen, samen actie ondernemen, is er resultaat – klaar, is er geen positief resultaat – nieuwe grow case indienen.
- Door het indienen van grow cases bewust competent geworden en hebben we een veranderde organisatie cultuur gekregen.

### **Wat heb jij geleerd van het organisatie cultuur verander programma?**

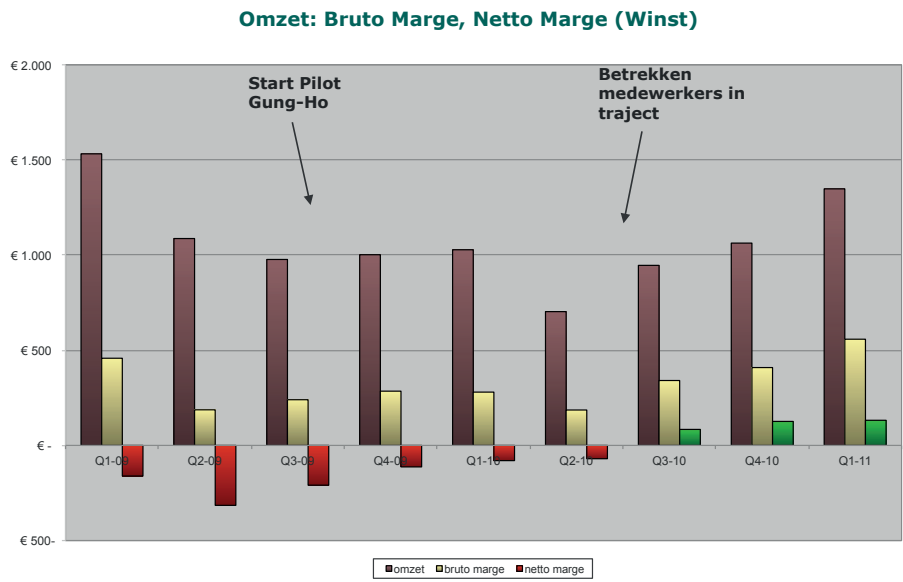
- De absolute toegevoegde waarde van een ontwikkeling op de waarden en gedrags-kant van mensen.
- Het gebruiken van de Sdi kleuren om mensen, team's en de organisatie te bespreken.
- Groei van betrokkenheid en innovatie op de werkvloer wanneer medewerkers vertrouwen krijgen.
- Tussenlaag van team managers heeft geen toegevoegde waarde. Groei en borging van de organisatie worden geïnitieerd gerealiseerd op de werkvloer.
- Geloof in eigen kracht, wat je wilt gebeurt.
- Vasthouden aan je doel.
- Het eindtraject van deze verandering is de verplichting om te blijven veranderen. Stil stand is achteruit gang.
- Flexibeler, socialer en positiever geworden.
- Focus op investeren ipv. kosten reductie.
- Leren loslaten en anders leiding geven.
- Geloof in eigen kracht veel groter.
- Verantwoordelijkheid leggen waar het hoort geeft meer plezier en betere resultaten.
- Je doet het nu niet meer alleen maar met elkaar.
- We maken gebruik van elkaar's krachten.
- Zelfsturend worden, op verschillende manieren coachen, voor mezelf leren opkomen, contact maken met de klant en ik ben als mens gegroeid.
- Het positieve effect van complimenten geven.
- Meer zelfstandigheid, zelfsturend zijn, beter communiceren.
- De kracht van samenwerken.
- SDI cultuur model gebruiken, zelfsturend is motiverend, complimenten geven werkt, hulpvraag stellen en laten stellen.
- Een geheel andere denk wijze en erg leerzaam.

De antwoorden waren positief en de begeleiding van het organisatie cultuur verander programma stopte op 31 december.

### **6.1.4 Call Center klanten team financiële resultaten, april 2011**

De financieel controller en CM gaven in december de financiële uitkomsten van dit team voor het afgelopen jaar en die zagen er goed uit. Het call center team zou dit jaar voor het eerst winst maken en iedereen was heel erg trots. Het was nog een bescheiden winst maar het gaf iedereen veel vertrouwen. In mei 2011 werden de laatste resultaten bekend gemaakt en de positieve stijging van december had zich

voort gezet. De winst was nu weer hoger uit gekomen en de bruto marge was nu voor het eerst boven de 40% uitgekomen wat nog nooit was gebeurd met deze dienst. De organisatie en cultuur viel niet terug naar de oude afwachterende taakgerichte cultuur en bleef een succesvolle resultaatgerichte en zelfsturende organisatie met constante goede cijfers. De resultaten zagen er als volgt uit:



# Hoofdstuk 7

Eindbeschouwing met uitkomsten  
en discussie punten

De titel “Op zoek naar gerichte cultuur verandering” geeft al aan dat dit onderzoek exploratief is: het is een zoektocht naar de succes- en faalfactoren van cultuurverandering. De achterliggende vraag is of een organisatiecultuur gericht en gepland te veranderen is met uitsluiting of beperking van ongewenste, en onbedoelde effecten.

Deze studie past binnen de bedrijfseconomische school van cultuur onderzoek waarin Schein (1992, 2000), Barret (2006), Kotter (1997), Martin (2002), Boonstra (2010) en Argyris (2010) belangrijke representanten zijn. Deze wetenschappers onderzoeken en publiceren allemaal over organisatiecultuur, over cultuurverandering en over de factoren die succes of falen bepalen bij cultuurverandering. Wat opvalt is dat zij allemaal verschillende definities over organisatiecultuur geven. Ook geven zij verschillende succesfactoren en faalfactoren die een rol kunnen spelen bij organisatie cultuurverandering. Martin (2002) geeft in haar boek “Organizational culture: mapping the terrain” een uitgebreid overzicht van definities, die zij groepeer tot 12 definities, die gebruikt worden om organisatie cultuur mee te duiden. Zij heeft deze ingedeeld op basis dat een organisatie cultuur geïntegreerd, gedifferentieerd of gefragmenteerd kan zijn. Er is ook niet één cultuurmodel dat door iedereen erkent en gebruikt wordt.

Dit onderzoek werd verricht vanuit de intentie om tot een beter inzicht te komen over organisatiecultuur en organisatie cultuurverandering. Vanuit mijn positie als adviseur op het gebied van organisatie cultuur verandering en als “reflective practicionair” merk ik dat er veel wordt gesproken over organisatiecultuur en organisatie cultuurverandering. In de huidige tijd waar 70% van de Nederlandse bedrijven diensten aan elkaar verlenen en mensen daarbij de bepalende factor zijn wordt er door managers uit het bedrijfsleven en de overheid steeds meer gesproken over het gedrag van hun mensen, hoe zij dat positief kunnen beïnvloeden en hoe zij de cultuur van hun organisatie kunnen veranderen om gezamenlijk bijvoorbeeld tot betere resultaten te komen. Wat bedoelen zij echter precies met de cultuur van hun organisatie? Wanneer ik hen de vraag stel: “Wat is uw organisatie cultuur?” kijken zij mij altijd enigzins verschrikt aan, alsof ik hun betrap heb. Op het gebruiken en uitspreken van een algemeen aanvaardbare zin die iedereen in het bedrijfsleven gebruikt maar waar zij geen eenduidige definitie voor kunnen geven. Een voorbeeld hiervan is de nieuwe ceo van Philips, dhr. Houten, die in de Volkskrant van 18 oktober 2011 vertelt dat hij werkt aan een cultuurverandering van zijn bedrijf. Hij zegt dat Philips beter innovaties in zijn produkten heeft maar dat de kosten van de organisatie te hoog zijn. Hierbij geeft hij een duidelijke uitleg over hoe hij de kosten snel wil verlagen door 4500 mensen te ontslaan. Voor het verlagen van de kosten is er een duidelijke doelstelling maar over de gewenste cultuurverandering zegt hij

verder niets. Voor de cultuurverandering geeft hij geen doelstellingen, geen duidelijk cultuur model, geen duidelijke organisatiecultuur definitie en geen duidelijke cultuurverander aanpak.

In Nederland heeft Boonstra in 2010 zijn uitgebreide onderzoek naar de stand van zaken van cultuurverandering in Nederland bij 16 bedrijven gepubliceerd. Daarin komt naar voren dat bedrijven succesvol bezig zijn met cultuurveranderingen zonder de verandering als zodanig te noemen. Zij hebben volgens hem daarbij 5 redenen om hun cultuur te veranderen, t.w. (1) overleven in crisistijd, (2) internationaal expanderen, (3) innoveren met externe partners, (4) kwalificeren voor de toekomst en (5) maximaliseren van klantwaarde. Daarbij gebruikt een ieder zijn eigen methoden, aanpak, definities en modellen. Zijn conclusies over de stand van zaken van organisatie cultuurverandering bij bedrijven zijn o.a. (a) dat cultuur een gelaagd proces en continue in verandering is, (b) dat cultuur een ongrijpbaar verschijnsel is, (c) dat men het beter geen cultuurverandering kan noemen, (d) dat organisatiecultuur de zijns waarde van een organisatie betreft, (e) dat cultuurverandering geen doel op zich zelf is, maar ook niet doelloos is, (f) dat cultuurverandering een interactief proces van betekenisgeving is (g) dat er geen beste manier van veranderen is, (h) dat veranderen begint met stilstaan en (i) dat een stapsgewijze veranderaanpak het meest effectief is.

Bij de overheid wordt er ook over organisatiecultuur gesproken met op dit moment als spraakmakend voorbeeld de Nederlandse Bank waar volgens de minister van Financiën een cultuurverandering plaats moet gaan vinden. In de media is overal gecommuniceerd dat de nieuwe directeur, dhr. Knot, specifiek is uitgekozen om voor deze cultuurverandering te zorgen. In het blad van de Nederlandse bank nr 4. 2011 zegt hij daarover "Er moet een cultuurverandering komen bij de Nederlandse bank". Volgens hem moet de Nederlandse bank daadkrachtiger en transparanter worden. Alleen wat hij nu precies gaat doen, welke definitie hij voor de cultuur gebruikt of welk model hij voor de cultuur van De Nederlandse bank gebruikt vertelt hij niet. Laatst sprak ik een minister van het huidige kabinet en hij vertelde dat hij nu een organisatie structuurverandering doorvoerde in zijn organisatie en daarna een cultuurverandering wilde doorvoeren. Voor de structuurverandering had hij een duidelijk organigram van de nieuwe organisatiestructuur gemaakt en kon hij daarmee goed uitleggen hoe deze er uit ging zien. Hij kon ook goed aangeven waar welke verantwoordelijkheden lagen en wie wat ging doen. Toen ik aan hem vroeg hoe hij de organisatiecultuur ging veranderen gaf hij antwoord zonder een model of definitie van cultuur te gebruiken. Zijn antwoord was dat de belangrijkste verandering van de organisatie cultuur was dat mensen elkaar moesten gaan opzoeken, om de tafel moesten gaan zitten en met elkaar moesten gaan communiceren wanneer zij een



probleem hebben. In plaats van een e-mail te sturen naar hun buurman, die in de kamer naast hen zit, om te klagen dat de ander fout was en dat er iets niet gebeurde. Verder was volgens hem het belangrijkste dat hij als leider het goede voorbeeld gaf. Als iedereen dit zou doen dan kwam het wel goed met de organisatie cultuur van zijn organisatie. Op zich kan deze aanpak best werken, alleen komt wel het beeld naar voren dat de eindverantwoordelijken bij de overheid ieder op hun eigen manier invulling geven aan de cultuur van hun organisatie. Ook blijkt dat er verschillende definities, modellen, methoden en verander aanpakken voor de organisatie cultuur bewust of onbewust gebruikt worden.

Ook in de wetenschappelijke wereld wordt er verschillend gedacht over organisatiecultuur en cultuur verandering. Aan de ene kant van het spectrum zegt de antropologische school, bijvoorbeeld de Ruijter (2001), dat organisatie cultuur een te complexe variabele is om te meten en om gericht te veranderen. Aan de andere kant van het spectrum zegt bijvoorbeeld Graves (1978) dat organisatiecultuur en mensen zich ontwikkelen volgens een vast proces waarin persoonlijke ontwikkeling van de actoren een dominante rol speelt.

Mijn eigen opvatting is dat effectief, gericht veranderen van een organisatie cultuur mogelijk is, dat mensen en organisaties zich positief kunnen ontwikkelen, dat betekenis geven belangrijk is voor organisatie cultuurveranderingen en dat waarden van mensen en organisaties een belangrijk startpunt zijn. Ik heb gekozen om het eerder genoemde Spiral Dynamics, (Graves 1978), te gebruiken. De Caluwe en Boonstra (2006) noemen deze benadering wel, maar deze is nog niet systematisch in wetenschappelijk onderzoek naar veranderings-processen getoetst. Zelf heb ik deze benadering al verschillende jaren gebruikt bij cultuurverander trajecten. Bovendien kon ik voor dit onderzoek gebruik maken van een organisatie cultuur scan gebaseerd op Graves.

Voor het beantwoorden van de vraag wat dit onderzoek heeft opgeleverd aan faal- en succes-factoren. Vergelijk ik de uitkomsten van mijn onderzoek met de door Schein (1992, 2000), Barret (2006), Kotter (1997), Boonstra (2010) en Argyris (2010) beschreven factoren.

Bij deze wil ik nogmaals benadrukken dat de uitkomsten van deze studie gebaseerd zijn op de uitkomsten van een case onderzoek bij een dienstverlenende organisatie, Call Center. Zij geven geen algemene regels en geen definitieve uitkomst van succes factoren die gebruikt moeten worden bij alle organisatiecultuur veranderingstrajecten. De uitkomsten kunnen wel als richtinggevend kader gebruikt worden voor verder onderzoek.

## 7.1 Uitkomsten

Eerst presenteer ik uitkomsten inzake de aanpak en vervolgens ga ik nader in op succes- en faalfactoren. Hierna vergelijk ik mijn conclusies inzake aanpak en factoren met de opvattingen van een aantal invloedrijke onderzoekers. Overigens merk ik op dat het onderscheid tussen succes- en faalfactoren en aanpak vloeiend is. In zekere zin is de aanpak één van de meest bepalende succes- of faalfactoren.

### 7.1.1 Aanpak voor verandering

Wat aanpak betreft heeft mijn onderzoek een viertal conclusies opgeleverd.:

- Creëer een duidelijke visie en kies een organisatie cultuurmodel dat hierbij past.  
Bij deze organisatie cultuur verandering is er vanaf het begin een duidelijke visie geweest over de gewenste organisatie cultuur. Dit heeft de deelnemers erg geholpen om te weten waar zij naartoe gingen en wat wel en wat niet gewenst gedrag was. Vanaf het begin is het Spiral Dynamics organisatie cultuur model gebruikt en dit was voor iedereen een zeer begrijpelijk 'stap voor stap' cultuur model. Vanaf het begin was het duidelijk dat deze organisatie van een blauwe taakgerichte organisatie moest veranderen naar een oranje resultaatgerichte organisatie en daarna wilde door groeien naar een groene waarden en mensgerichte organisatie. Door een duidelijke keuze te maken voor een cultuurmodel heeft dit veel focus en richting gegeven aan de deelnemers.
- Kies en gebruik duidelijke doelstellingen.  
Vanaf het begin zijn er drie duidelijke doelen geformuleerd waar iedereen zich aan moest houden en voor moest gaan werken. Deze worden nog steeds gebruikt als belangrijkste doelen. Deze keuze heeft de resultaatgerichtheid sterk verhoogd bij alle deelnemers. Alle mensen van deze organisatie wisten nu aan het einde van hun werkdag of zij hun doelen wel of niet gehaald hadden. Dit gaf het management duidelijkheid over wie wel de afgesproken resultaten realiseerde en wie niet. Hierbij konden dan de juiste acties genomen worden om degenen met goede resultaten verder te helpen en om van de medewerkers die geen goede resultaten haalden afscheid van te nemen.
- Goede begeleiding geeft goede mensen en goede resultaten.  
De focus op de organisatie cultuur ontwikkeling en de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers heeft er in deze case ertoe geleid dat de organisatie cultuur zich heeft ontwikkeld naar het gewenste niveau. Doordat de deelnemers vanwege de intensieve begeleiding vanuit een ander Spiral Dynamics niveau zijn gaan samenwerken hebben zij met elkaar betere resultaten kunnen realiseren. Het feit

dat ze nu ook zelf als agents en doelen specialist hun organisatie aansturen geeft aan dat hun persoonlijke ontwikkeling hoger is dan voor het programma. Hun persoonlijke ontwikkeling is de basis geweest voor de organisatie ontwikkeling.

- Geef samen betekenis aan cultuur veranderingen en resultaat.

Door samen ieder week organisatie cultuur verandering werksituaties (GROW case) te bespreken en daar gezamenlijk betekenis aan te geven is er een gemeenschappelijke taal over dit complexe onderwerp gecreëerd die iedereen begreep. Vanuit dit begrip kon men elkaar veel beter begrijpen, elkaar beter ondersteunen om problemen op te lossen en elkaar veel beter ondersteunen om betere resultaten te realiseren. Omdat zij de betekenis zelf hebben ontwikkeld is de betekenis ook hun betekenis geworden en kunnen zij die bij veranderingen ook makkelijker aanpassen.

Deze conclusies komen in hoofdlijnen overeen met de bevindingen van Schein (2000), Barret (2006), Kotter (1997) en Boonstra (2010). Alhoewel zij andere woorden kiezen, hier en daar andere accenten leggen en ten dele aanvullende condities opsommen, is er sprake van grote parallellen.

De aanvulling van Schein (2000) ten opzichte van mijn vier punten betreft het wijzen op de noodzaak van stadia gewijze aanpak. Hij benoemt drie stadia: (1) ontgooien en de motivatie tot verandering op gang brengen opgebouwd uit ontkrachten, overlevingsangst of schuldgevoelens creëren en zorgen voor psychologische veiligheid om leerangst te overwinnen<sup>1</sup>; (2) aanleren van nieuwe concepten en nieuwe betekenissen van oude concepten, opgebouwd uit imiteren van rolgedrag en identificatie daarmee alsmede zoeken naar oplossingen en leren met vallen en opstaan; en (3) internalisatie van nieuwe concepten en betekenissen, bestaande uit opnemen in zelfconcept en eigen identiteit alsmede opnemen in permanente relaties.

In lijn hiermee heeft Kotter (1997) een acht fasen proces ontwikkeld. Deze zijn: (1) urgentiebesef vestigen, (2) een leidende coalitie vormen, (3) een visie en strategie ontwikkelen, (4) de veranderingsvisie communiceren, (5) een breed draagvlak voor de verandering creëren, (6) korte-termijn successen genereren, (7) verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen, en (8) nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur Barret (2006) heeft een analoge specifieke planmatige aanpak ontwikkeld, t.w. (1) maak een cultuur en leiderschap analyse, (2) ontwikkel

<sup>1</sup> Schein (2002) geeft twee principes die volgens hem belangrijk zijn om succesvol te kunnen veranderen: overlevingsangst of schuldgevoelens moeten sterker zijn dan de leerangst en men moet bij een gewenste verandering niet de overlevingsangst vergroten maar de leerangst verminderen. Hij geeft aan dat men de leerangst kan verminderen door: een overtuigende visie, een officiële opleiding, betrokkenheid van de leerling, informele opleiding van relevante groepen en teams, praktijkgelegenheden, coaches en feedback, positieve rolmodellen, ondersteuningsgroepen en consistente systemen en structuren

en spreek een bedrijf en klant analyse af, (3) ontwikkel en spreek een visie en missie af, (4) ontwikkel en spreek waarden en gedrag af, (5) bespreek veranderbereidheid, (6) bedenk belangrijke argumenten voor verandering, (7) ontwikkel een positieve winstgevende organisatie case voor de verandering, (8) ontwikkel een implementatie strategie, en (9) ontwikkel doelen en resultaten. In weer andere bewoordingen schetst Boonstra (2010) de stappen die belangrijk zijn voor een succesvolle cultuur verandering.: (1) energie voor verandering genereren, (2) visie formuleren, (3) verbondenheid creëren, (4) de klant centraal stellen, (5) vernieuwen van onderaf en bovenaf, (6) spelen met ritme, rust en ruimte.

### 7.1.2 Succesfactoren voor cultuur verandering

In het kader van mijn onderzoek is een aantal succesfactoren gevonden:

- Nieuwe organisatie cultuur afspreken.

Vanaf het begin is er door de leiding voor een duidelijke organisatie cultuur gekozen met behulp van het Spiral Dynamics organisatie cultuur model waar zij met de hele organisatie naartoe wilden. Zij hebben voor een zelfsturende groene organisatie cultuur gekozen en daarbij is besproken dat zij nu een taakgerichte hiërarchische blauwe organisatie cultuur hadden. Zij wilden via de resultaatgerichte oranje cultuur doorgroeien naar een zelfsturende waarden organisatie. Het gebruikte cultuurmodel van Spiral Dynamics heeft hen geholpen om met elkaar een goed gesprek te hebben over welke cultuur zij nu hebben en naar welke organisatie cultuur zij door willen groeien. Het gebruiken van een helder en duidelijk organisatie cultuur model is in deze case een belangrijke succesfactor.

- Duidelijke doelen en verantwoordelijkheden afspreken.

Deze case laat duidelijk zien dat de mensen in deze organisatie duidelijke doelstellingen nodig heeft en duidelijke verantwoordelijkheden nodig heeft, wie waarvoor verantwoordelijk is. De verandering is ingezet door voor iedereen op persoonlijk en team niveau uitdagende doelstellingen af te spreken en daar gedurende de hele tijd op te blijven focussen.

- Medewerkers positieve aandacht en feedback geven.

De case laat op alle doelen zien dat het erg belangrijk is voor de medewerkers om positieve aandacht en feedback van elkaar en van de leidinggevendenden te krijgen. Door de positieve feedback werden zij zelf ook positiever over hun kwaliteiten en kregen zij meer zelfvertrouwen over hun resultaatgerichtheid. Wat voor hen belangrijk was om te kijken naar wat er goed ging in de organisatie in plaats van de hele tijd te kijken naar wat er slecht ging in de organisatie.

- Tijd nemen en doorzetten.

Veranderen kost tijd en doorzettingsvermogen. Veel cultuurverandering trajecten mislukken, omdat het te snel moet. Om te kunnen veranderen moeten mensen zich kwetsbaar opstellen en dit kost nu eenmaal tijd. Daarnaast is doorzettingsvermogen belangrijk. Vertrouwen hebben in het doel en niet bij tegenslag gelijk de stekker er uit willen trekken. Dit vergt moed en lef van alle betrokkenen aan het verandering traject. In dit geval heeft de gerichte cultuur verandering 1,5 jaar gevraagd.

- Managen van de omgeving.

Tijdens een cultuurverandering traject zijn er diverse beïnvloeders en meningvormers. Directie, de OR, HRM, Financiën en collega Directeuren. Veel ruis en onrust ontstaat door beeldvorming van degenen die niet direct bij het traject betrokken zijn. Om vol te kunnen houden is het coachen en beïnvloeden van deze groep erg belangrijk. Hier is een onmisbare rol weggelegd voor de Client Directeur<sup>2</sup>. De Client Directeur is een belangrijke succesfactor geweest. Hij wilde zelf deze verandering in zijn organisatie door voeren, wilde dat mensen samenwerkten als een zelfsturend team, communiceerde zeer veel en stragisch met zijn omgeving, nam zelf belangrijke beslissingen over financiële investeringen en vroeg daarna goedkeuring van zijn leidinggevenden, begeleidde zeer deskundig de politieke arena met alle actoren, hield de focus en visie op de gewenste eindsituatie van zijn organisatie en cultuur, gaf zijn medewerkers positieve en negatieve feedback door het meer of minder verantwoordelijkheid te geven en stelde zichzelf kwetsbaar op door zijn eigen functioneren ook te bespreken in zijn team.

- Heldere afspraken over houding en gedrag maken.

In elk veranderingstraject vallen mensen af. Dat is in dit traject ook gebeurd. Als iemand zich niet wil ontwikkelen moet daar afscheid van genomen worden. Dit is vaak moeilijk maar absoluut onvermijdelijk. Voor dit traject was het zeer belangrijk dat de beslissingen ook werkelijk werden genomen en uitgevoerd om mensen naar een andere functie te begeleiden binnen en buiten het bedrijf. Door gezamenlijke heldere afspraken aan het begin te maken over het nieuwe gewenste gedrag en de resultaten van henzelf, hun team en hun organisatie is dit op een zeer transparante, integere en effectieve manier gebeurd.

---

<sup>2</sup> Volgens Barret (2006) en Schein (2002) is leiderschap een zeer belangrijke component van een succesvolle organisatie cultuur verandering. Barret heeft zeven niveaus van leiderschapontwikkeling gedefinieerd. Deze zijn van laag tot hoog: Overleven, Relaties ontwikkelen, Zelfvertrouwen ontwikkelen, Leren en kunnen veranderen, Ontwikkelen en samenwerken, Verschil kunnen maken, en Dienstverlenend kunnen zijn.

- Een heldere communicatiestrategie ontwikkelen.

Bij dit traject was er sprake van een duidelijke communicatie strategie. In het begin weinig communiceren en daarna steeds intensiever communiceren over de succesvolle ervaringen van de deelnemers. Op deze manier is bereikt dat deelnemers 'blanco' in het traject stapten en door de positieve berichten zich hierdoor sneller open stelden om op een andere manier samen te gaan werken.

- Op tijd de agents betrekken.

In de periode dat er nog teammanagement op de vloer aanwezig was, ontstond er vaak ruis op de lijn. Teammanagers gaven informatie niet of niet correct door. Zij waren een soort 'lemen laag' tussen de stafafdelingen, het klantteam en de vloer. Om succes te kunnen boeken is het belangrijk op tijd, bij voorkeur aan het begin van de cultuur verandering, de agents er bij te betrekken. Zij zijn uiteindelijk degenen die het moeten gaan doen op de vloer.

- Intensieve samenwerking en betrokkenheid van HRM en Financiën realiseren.

Zoals hierboven aangegeven vallen bij een cultuurverandering traject mensen af. Een goede begeleiding naar een andere baan of naar een outplacementtraject is hierbij belangrijk. Daarnaast is de coachende rol van de HRM manager bij het voeren van moeilijke gesprekken onmisbaar. Financiën is belangrijk omdat zij over het geld gaan van de organisatie en mee beslissen wanneer er investeringen gedaan worden, zoals meer opleiding aan de agents geven, gedaan worden. Ook bij het aannemen van nieuwe goede agents met goede salarissen en bonussen en het ontslaan van slecht functionerende medewerkers speelt financiën een invloedrijke rol.

Vergelijking van mijn conclusies inzake succes- en faalfactoren met die van de hierboven genoemde onderzoekers laat - evenzeer als bij aanpak- zien dat er grote overeenkomsten zijn. Ik noem samenvattend het afspreken van duidelijke doelen en verantwoordelijkheden (Barret), het geven van positieve aandacht en feedback geven aan medewerkers (Schein), tijd nemen en doorzettingsvermogen etaleren (Argyris), het managen van de omgeving (Boonstra), het wijzen op de rol van de leider (Barret, Argyris en Schein)<sup>3</sup>, het maken van heldere afspraken over houding en gedrag (Schein) het ontwikkelen van een heldere communicatie strategie (Boonstra)

---

<sup>3</sup> Argyris (2010) beschrijft ook het belang van leiderschap in het aanpakken van moeilijke problemen die de organisatie verandering tegen kunnen houden. De succesfactoren van een gezonde cultuur die problemen wel durft te benoemen zijn: zoek en accepteer feedback die misschien niet plezierig is om te horen en krijgen, committeer jezelf aan continue verandering en leren, wees flexibel in het ontwikkelen en implementeren van organisatie veranderingen, beloon risicovol gedrag, moedig mensen aan om nieuwe stappen te zetten en zorg ervoor dat mensen elkaar vertrouwen en samenwerken

het op tijd de agents bij de verandering betrekken (Boonstra), het realiseren van intensieve samenwerking en betrokkenheid van HRM en Financiën (Boonstra)<sup>4</sup>. De enige succesfactor die niet expliciet door hen genoemd wordt is dat er een nieuwe en gespecificeerde organisatie cultuur wordt afgesproken aan het begin van het traject.

### 7.1.3 Faal-factoren voor cultuur verandering

Voor deze Call Center organisatie cultuur verandering case zijn de volgende faal-factoren vastgesteld:

- Het bestaan van kritiek en argwaan bij de rest van het Call Center bedrijf.  
Bij de overige onderdelen van de Call Center organisatie is er nog steeds kritiek op en argwaan t.o.v. de manier van werken in het klanten team. Omdat alle andere teams in het bedrijf, negen in totaal, op een andere, veel hiërarchischer manier werken vinden zij het moeilijk te geloven dat deze manier van samenwerken echt werkt. Zij geloven niet – en spreken dat ook uit – dat het goed kan blijven gaan.
- Het ontbreken van ondersteuning van de rest van de organisatie.  
De andere onderdelen van de organisatie werken niet volgens hun werkwijze en kan en wil hen niet ondersteunen bij het oplossen van (nieuwe) problemen, omdat zij op een andere manier werken. Het vertrouwen van collega's in de nieuwe manier van samen werken staat dan ook onder druk, bijvoorbeeld bij de afdeling 'training en assessments' van nieuwe agenten. Van deze afdeling mogen alleen hun eigen trainers de opleiding van de agents doen terwijl de agents zelf vinden dat zij dat prima zelf kunnen doen. Gezien de goede resultaten met de agents die door de agents zelf opgeleid worden zien zij niet de reden of de noodzaak om dit niet te mogen doen. Dit blijft een discussie punt in de organisatie waarbij de trainers zich beroepen op hun theoretische kennis, diploma's en op hun praktische kennis en resultaten. Voor de agents is het teleurstellend dat zij intern van de omgeving eerder negatieve dan positieve feedback krijgen op hun zelfstandigheid.

---

<sup>4</sup> Ter illustratie herhaal ik hier de door Boonstra (2010) opgesomde aanbevelingen (geheel in lijn met de hierboven aangegeven succesfactoren): ontwikkel een sterke coalitie die het initiatief neemt, waardeer het succes en de kracht van de organisatie, ontwikkel vertrouwen door een dialoog op te zetten met partners, klanten en medewerkers, ontwikkel de organisatie resultaten en een aantrekkelijke visie, waardeer de identiteit van de organisatie en verander die innovatief, betrek management, medewerkers en klanten bij de verandering, investeer in professionele ontwikkeling en lerend vermogen van de organisatie, monitor continue het veranderproces en pas aan wanneer nodig, maak de resultaten van de verandering zichtbaar en communiceer die.

- Bedreigend worden gevonden in de organisatie in verband met het zelfsturend zijn.

De agents ervaren dat zij een bedreiging zijn voor het management van de eigen organisatie omdat zij zelfstandig opereren en pro-actief handelen. Het management is dit niet gewend. Omdat zij veel meer vanuit 'control and command' sturen kan ander gedrag bedreigend voor hen zelf zijn. Want wat is hun rol nog als alle agents zelfsturend gedrag gaan vertonen? Zijn zij dan nog nodig als managers in dit bedrijf?

- Succes kan lui maken.

Nu er goede resultaten gehaald worden, moet iedereen er voor waken om nietachterover te gaan leunen. Essentieel is altijd de prestaties willen verbeteren en te blijven groeien. Dit vraagt van iedereen dat zij elke dag bereid zijn om samen te leren en zich te ontwikkelen. Vooral wanneer het goed gaat met de resultaten kan dit moeilijker zijn.

- Collega's aanspreken op gedrag/inzet blijft moeilijk.

De collega's aanspreken op hun positieve en negatieve gedrag aan de telefoon en naar elkaar toe blijft lastig en uitdagend. Door er met elkaar over te praten en er bij elkaar op te blijven letten dat iedereen het blijft doen, doet iedereen het ook. Het blijkt alleen lastiger te zijn om een collega feedback te geven dan als leidinggevende een medewerker feedback te geven.

- Gevaar van het ontstaan van een nieuwe hiërarchie.

Iedere agent heeft zijn eigen behoefte aan hiërarchie en de agents die graag in een organisatie of team met behulp van een hiërarchie werken willen graag dat die weer terug komt. Zij willen duidelijk weten wie de baas is en bij sommigen leeft ook het idee dat zij dat zelf beter kunnen zijn. Vooral wanneer iemand goede resultaten haalt, heeft hij of zij het idee dat hij of zij de baas moet zijn. Het vraagt constante aandacht van iedereen en vooral van de Client manager en directeur om ervoor te zorgen dat er geen nieuwe hiërarchie ontstaat. Een goed bonus systeem kan voorkomen dat er een nieuwe formele hiërarchie groeit omdat de 'goed' functionerende mensen beloond worden met geld in plaats van organisatie macht.

- Sommige doelenspecialisten hebben (nemen) teveel taken.

Door het enthousiasme van de mensen ontstaat het risico dat zij teveel taken op zich nemen en teveel betrokken raken bij de organisatie. Zij nemen dan te weinig rust en gaan teveel doen. Zij moeten leren om hun taken over te dragen aan nieuwe doelenspecialisten of collega's zodat die ook weer een taak doen die



de organisatie beter maakt. Zij moeten dit niet als een verlies ervaren of gaan denken dat zij nu minder belangrijk zijn voor de organisatie.

- Vasthouden aan bestaande 'oude' organisatie controle systemen.

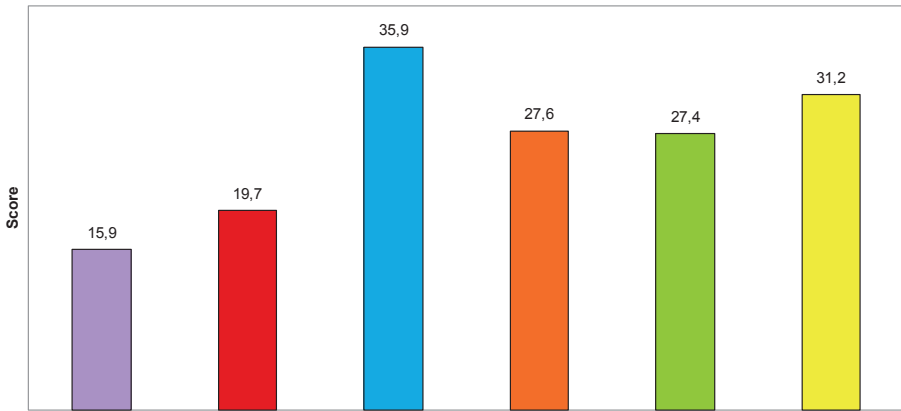
Oudere collega's die al langer dan 3 jaar op de afdeling werken alsmede de collega's in de andere klanten teams kunnen erg vast houden aan de bestaande organisatie controle systemen. Deze team management controle systemen ondersteunen de huidige ontwikkelingen in de organisatie niet meer maar de mensen blijven ze toch gebruiken omdat ze hier vertrouwen in hebben en de nieuwe werkwijze en regels moeilijk vinden. Dit kan ook komen omdat zij hun macht positie in dit controle systeem moeten opgeven. Dit bleek lastiger te zijn dan te voren werd verwacht. Vaak blijven oudere of ervaren medewerkers de oude controle organisatie systemen gebruiken, ook al leverendie geen resultaat meer op of veel tijd kosten.

In andere bewoordingen met andere accenten komt Argyris (2010) met ten dele soortgelijke en ten dele aanvullende faalfactoren, t.w. het bestaan van een rigide en bureaucratische organisatie cultuur, het in dienst hebben van bange mensen die de organisatie niet durven te veranderen, en dus hun verantwoordelijkheid niet willen nemen, het te weinig belonen van mensen, een slachtoffer mentaliteit van mensen, een gebrek aan enthousiasme en motivatie van de top, een gebrek aan tijd om de verandering te begeleiden, het hebben van leidinggevendenden die bang zijn voor hun reputatie en die daarom geen veranderingen durven in te voeren

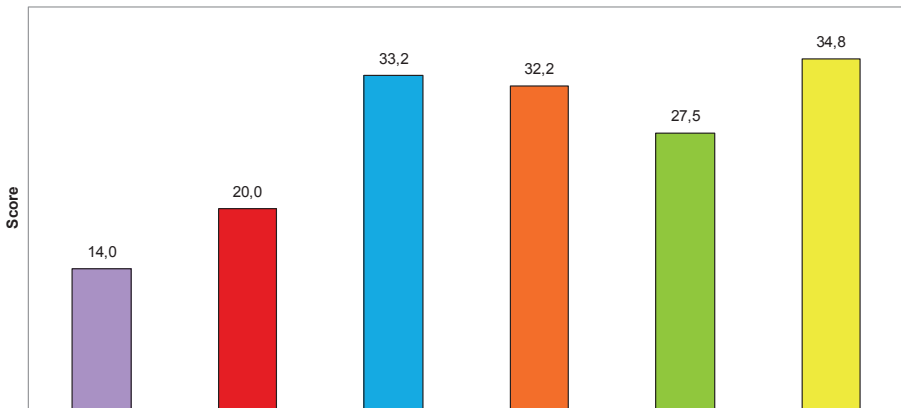
## **7.2 Uitkomsten gebruik Spiral Dynamics organisatie cultuur scan.**

Onderstaande uitkomsten van de Spiral Dynamics organisatie cultuur scan laten zien, dat het team zich vanaf 2009 in 2010 van een taakgerichte (blauwe) organisatie cultuur meer naar een resultaatgerichte (oranje), zelfsturende (groene) en (geel) toekomstgerichte organisatiecultuur heeft ontwikkeld. Dit blijkt ook uit de bevestigende antwoorden van de deelnemers aan de organisatie cultuur verandering dat zij een zelfsturende (groene) organisatie zijn. De organisatie cultuur van het Call Center is in juni 2011 nog steeds op dezelfde zelfsturende resultaatgerichte en waardengedreven (oranje-groene) manier georganiseerd.

SDI Waardesystemen Call Center Klantenteam 2009



SDI Waardesystemen Call Center Klantenteam 2010

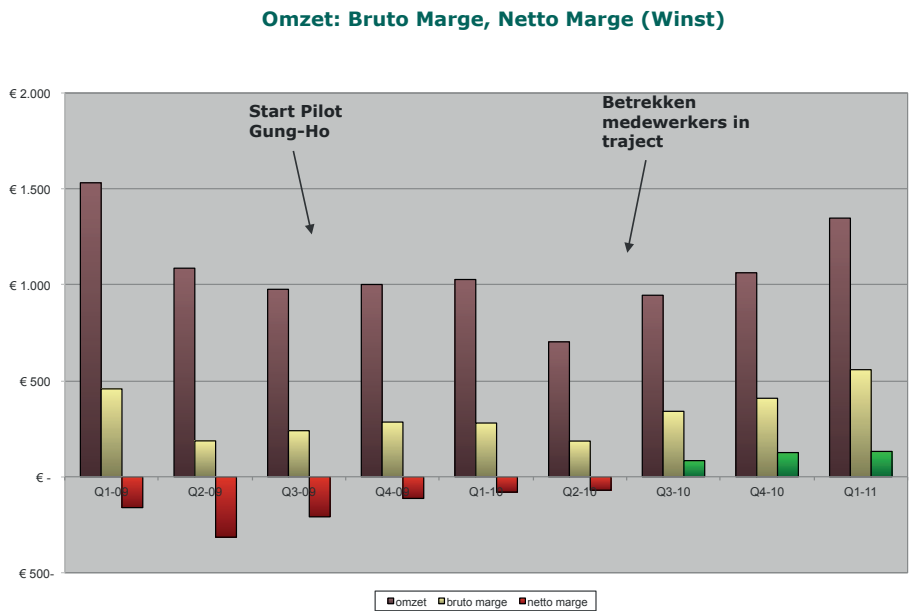


Boven is de score van de deelnemers van het call center team op juli 2009 en onder op september 2010 te zien.

### 7.3 Uitkomsten financiële resultaten

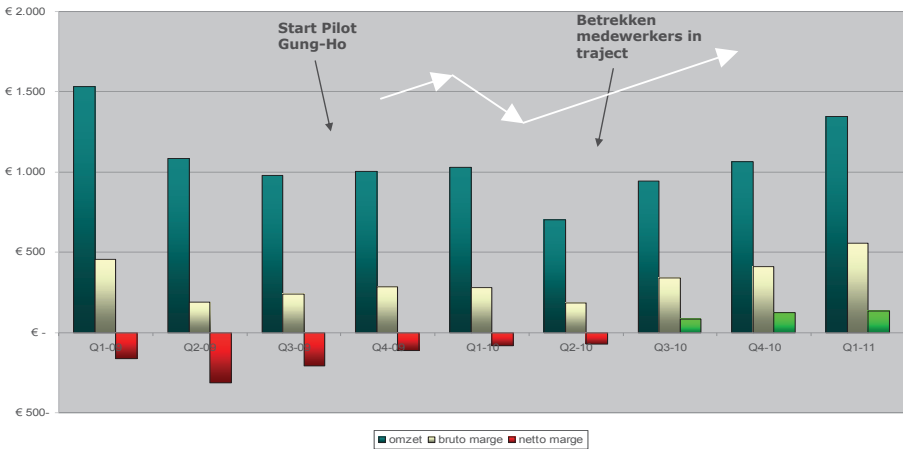
De resultaten van de organisatie zijn nu goed en het Call Center klanten team is winstgevend. Het organisatie cultuur verander traject lijkt ervoor gezorgd te hebben dat de resultaten van de organisatie constant beter zijn geworden. Zij zijn nu voor het eerst in 4 jaar winstgevend. Op al hun afgesproken doelen: Omzet; bruto marge, netto marge (winst); Medewerker tevredenheid; Klant tevredenheid; Verloop; Verzuim; Verkoop; Opschakelen (meer uren realiseren voor de klant op project basis) en Management overhead, scoren zij beter. In mei 2011 zijn de laatste resultaten

bekend gemaakt en de positieve stijging van december had zich weer door gezet. De winst was nu weer hoger uit gekomen en de bruto marge was voor het eerst boven de 40% uitgekomen wat nog nooit was gebeurd met deze dienst. De organisatie cultuur viel niet terug naar de oude afwachtende taakgerichte cultuur. Er blijft m.a.w. sprake van een succesvolle resultaatgerichte en zelfsturende organisatie met constant goede cijfers. Op alle doelstellingen zijn de resultaten beter, hetgeen blijkt uit de omzet resultaten:



De uitkomsten van dit onderzoek komen overeen met eerder door de Caluwe (1997) uitgevoerd onderzoek. Er is eenzelfde veranderingcurve te zien. De essentie van de veranderingcurve is dat de resultaten eerst iets omhoog gaan dan zakken en na verloop van tijd weer beter worden en beter blijven. De tijdsperiode die deze veranderingcurve duurt is afhankelijk van de verandering. Caluwe noemt dit de sinusvormige leercurve die hij heeft ontleend aan het werk van Kübler-Ross (1981), Korteweg en Voigt (1986) en Wijnen, Weggeman en Kor (1993). In de omzet grafiek ziet de sinusvormige veranderingcurve er als volgt uit (witte lijn met pijlen):

### Omzet: Bruto Marge, Netto Marge (Winst)



## Discussie punten

1. De onderzoek case is gebaseerd op een call center organisatie. Het Spiral Dynamics organisatie cultuur model- inclusief de aanpak - zou in een andere zakelijke dienstverlening organisatie opnieuw getest kunnen worden of het dezelfde resultaten geeft.
2. De onderzoek case is uitgevoerd onder leiding van een waarden (groene) gedreven leidinggevende en eindverantwoordelijke. Het is relevant de gevolgde organisatie cultuur verandering en aanpak te realiseren met een visionair (gele) gedreven leidinggevende om te analyseren of dezelfde resultaten behaald worden.
3. Bij dit call center klantenteam was er een duidelijke noodzaak om te veranderen van leiderschap en organisatie cultuur omdat er al 3 jaar een groot financieel verlies werd geleden. De leiding wilde verandering van dit call center klantenteam om winstgevend te worden. Het is interessant deze organisatie cultuurverandering aanpak te implementeren bij een organisatie die goed loopt en geen noodzaak tot directe verandering heeft om te bezien of dit andere resultaten geeft.
4. Deze case heeft aangetoond dat persoonlijke ontwikkeling werkt voor mensen die het willen, maar niet werkt voor mensen die het niet willen. Bij opgelegde verplichte en niet vrijwillige persoonlijke ontwikkeling blijkt uit deze case dat er geen organisatie ontwikkeling plaats vindt (zie de terugval in resultaten bij de team managers die niet wilden veranderen of zich persoonlijk wilden ontwikkelen). Een

antwoord op de vraag hoe mensen te veranderen die zich niet willen of kunnen ontwikkelen met behulp van het Spiral Dynamics organisatie cultuur model vraagt meer onderzoek.

# Hoofdstuk 8

Samenvatting Nederlands

Dit proefschrift gaat over mijn fascinatie met mensen en organisaties. Organisaties zijn in deze tijd zeer belangrijk voor ons omdat wij elke dag gebruiken maken van hun diensten en produkten en niet meer zonder kunnen. Organisaties zijn ook zeer belangrijk als werkgevers want miljoenen mensen over de hele wereld gaan elke dag 4 tot 8 uur naar hun organisatie toe. Bij 8 uur per dag is dat 1/3 van iemand zijn leven. Vragen die ik heb zijn: Waarom vertrekken mensen iedere ochtend naar hun organisatie om te gaan werken? Wat drijft de mensen om met elkaar samen in een organisatie te gaan werken? Hoe komt het dat mensen bereid zijn om dit gedrag soms wel 30 jaar, 40 jaar en zelfs 50 jaar te blijven doen? Hoe belangrijk is daarbij de organisatiecultuur?

Naar mijn overtuiging zijn in de huidige kenniseconomie de kenniswerkers bepalend voor het succes van de organisatie. De kenniswerkers werken elke dag met elkaar in hun organisaties en bepalen met elkaar hun organisatiecultuur. In 2011 wordt door leidinggevend en managers ook steeds meer gesproken over de organisatiecultuur en het veranderen of ontwikkelen daarvan. Zij hebben een steeds grotere behoefte om hun organisatiecultuur te kunnen analyseren en te kunnen veranderen net zoals zij dit bij hun organisatie strategie en structuur kunnen doen. Zij willen hun organisatiecultuur kunnen aanpassen aan de richting waar zij naartoe willen. Zij geven aan dat hun strategie en structuur op zich goed zijn alleen dat zij een andere cultuur nodig hebben om nog effectiever of succesvoller te worden. Organisatiecultuur komt daardoor steeds hoger op de agenda te staan als belangrijk punt voor de ontwikkeling van de organisatie.

Dit onderzoek ben ik gestart om beter te begrijpen welke factoren een belangrijke rol spelen bij het veranderen of ontwikkelen van een organisatiecultuur. In mijn werk als adviseur bij bedrijven is er veel kennis beschikbaar over welke factoren wel of geen succes geven bij het veranderen van de strategie of de organisatie structuur. De afgelopen jaren hebben managers en adviseurs hier veel praktisch onderzoek naar gedaan en veel ervaring mee opgedaan in organisaties. Over de succes- en faalfactoren in het veranderen en ontwikkelen van een organisatiecultuur is minder kennis beschikbaar. Managers en adviseurs zijn op zoek naar deze factoren om een succesvolle cultuur verandering te kunnen realiseren. Een organisatiecultuur verandering op dit moment duurt bij de meeste organisaties gemiddeld 3 tot 5 jaar of langer omdat men niet goed weet wat men wel en niet moet doen. Managers en adviseurs zijn op zoek naar methoden om de organisatiecultuur veranderingen sneller en succesvoller te laten plaats vinden.

Op basis van bovenstaande punten over organisatiecultuur en mijn fascinatie met mensen, organisaties, organisatiecultuur, hun manier van samenwerken en

verandermanagement heb ik mijzelf de volgende vragen gesteld: Wat is nu precies een organisatiecultuur? Kan men een organisatiecultuur veranderen? Als dit zo is, hoe kan men een organisatiecultuur het beste succesvol veranderen? Deze vragen vind ik zeer interessant omdat op het gebied van organisatiecultuur en het succesvol veranderen hiervan nog veel onduidelijk is.

In 2008 wilde ik graag mijn vragen, kennis, modellen en ideeën over organisatiecultuur valideren vanuit de wetenschap. Toen ben ik in contact gekomen met professor Leo Witvliet en professor Arie de Ruijter. Met hen heb ik regelmatig gesprekken gehad over de onderzoeksvraag voor mijn promotie en de verdere uitwerking hiervan. Als basis hiervoor hebben zij mij veel verschillende boeken en artikelen gegeven over organisatiecultuur, organisatie verandering en de modellen die daarvoor zijn ontwikkeld. Uit deze gesprekken en uit dit literatuur onderzoek bleek dat er in de wetenschap een discussie gaande is of een organisatiecultuur wel of niet kan veranderen. Daarbij zijn er verschillende wetenschappers die organisatiecultuur modellen hebben ontwikkeld waarin een organisatie een bepaalde cultuur heeft die niet kan veranderen naar een andere cultuur. Er zijn ook organisatiecultuur modellen ontwikkeld door wetenschappers die wel uit gaan van een ontwikkeling van de organisatiecultuur. Samenvattend kwamen de volgende uitkomsten uit het literatuur onderzoek naar voren:

- Organisatiecultuur is complex en er zijn veel verschillende definities, verklaringen en modellen.
- Over organisatiecultuur verandering is geen duidelijke aanpak of methodiek bekend. Gericht cultuur veranderen is moeilijk.
- Er worden vaak twee scholen genoemd: de antropologische en bedrijfskundige school.
- Een aantal cultuur modellen zijn getoetst, door de wetenschappers zelf, zoals concurrerende waarden van Cameron & Quinn en het cultuurmodel van Schein.
- Er zijn ook cultuur modellen, waaronder Spiral Dynamics (Graves), die wel genoemd worden door Caluwe en Boonstra maar nog niet door de wetenschap bij cultuur en veranderings-processen getoetst zijn.

Op basis van het literatuur onderzoek, de gesprekken met mijn begeleiders en mijn ervaringen met de verschillende organisatiecultuur modellen heb ik ervoor gekozen om het Spiral Dynamics organisatiecultuur model van Dr. Graves te gaan gebruiken voor dit promotie onderzoek. Dit model wilde ik toepassen bij een organisatiecultuur verandering en meten of er een verandering in de organisatiecultuur gerealiseerd werd. Dit onderzoek wil graag een bijdrage leveren aan de wetenschappelijke discussie door te experimenteren met Spiral Dynamics van Graves als cultuur model bij een organisatiecultuur verandering case.



Op basis van dit onderzoek, mijn fascinatie en de gesprekken met beide professoren is besloten een organisatiecultuur verandering case analyse bij een Call Center te gaan doen omdat in deze organisaties zij elke dag het gedrag en resultaten van de werknemers meten. Daarbij is de onderzoeksvraag voor dit proefschrift geworden: Welke succes- en faalfactoren hebben een rol gespeeld bij een organisatiecultuur verandering?

Het Call Center is een in Nederland gevestigd call center bedrijf. Call Center heeft de ambitie om de marktleider in de facilitaire contact center branche in de Benelux te worden. De missie van Call Center is om de beste en een bevlogen partner te zijn voor haar klanten op het gebied van customer management, die aan ieder klantcontact waarde toevoegt en uit ieder klantcontact waarde haalt, door kwaliteit, innovatie en flexibiliteit. Klantcontact wordt gedaan door goed opgeleide en bevlogen medewerkers.

Sinds 2006 handelt Call Center klantcontacten af voor een klant uit de energie markt. Call Center en de klant sloten een uitdagende mantelovereenkomst voor meerdere verkeersstromen en contactkanalen. De beginjaren van de samenwerking verliepen moeizaam, wederzijds vertrouwen tussen twee nieuwe partners moest groeien. De afspraken in de mantelovereenkomst waren uitdagend en het Call Center kampte in deze periode met marginale operationele en financiële resultaten. Om de operationele resultaten goed te waarborgen, zette Call Center fors in op versterking van haar teammanagement. Meer begeleiding en sturing zou tot betere resultaten leiden, was de gedachtengang. Deze veronderstelling was echter niet juist want de resultaten werden kort iets beter en vielen daarna weer terug. Het moest structureel anders want de kosten van de operatie waren nog hoger geworden zonder de noodzakelijke positieve resultaten om winst te kunnen maken. Door een gerichte cultuurverandering heeft er een grote verandering plaats gehad bij dit Call Center team van een controle organisatie naar een zelfsturende waarden-resultaten gedreven organisatie. Het huidige klantenteam van het Call Center is nu een succesvol zelfsturend team met positieve financiële resultaten.

Deze wetenschappelijk onderzochte case volgens de principes van Yin (2009) heeft de volgende uitkomsten gegeven van de succes- en faalfactoren en de Spiral Dynamics Cultuur scan.

## **Succesfactoren bij gerichte organisatiecultuur verandering Call Center.**

In het kader van mijn onderzoek is een aantal succesfactoren gevonden:

- Nieuwe organisatiecultuur afspreken.
- Duidelijke doelen en verantwoordelijkheden afspreken.
- Medewerkers positieve aandacht en feedback geven.
- Tijd nemen en doorzetten.
- Managen van de omgeving.
- Heldere afspraken over houding en gedrag maken.
- Een heldere communicatiestrategie ontwikkelen.
- Op tijd de agents betrekken.
- Intensieve samenwerking en betrokkenheid van HRM en Financiën realiseren.

Vergelijking van mijn conclusies inzake succesfactoren met die van verscheidene onderzoekers laat zien dat er een grote overeenkomsten zijn. Ik noem samenvattend het afspreken van duidelijke doelen en verantwoordelijkheden (Barret), het geven van positieve aandacht en feedback geven aan medewerkers (Schein), tijd nemen en doorzettingsvermogen etaleren (Argyris), het managen van de omgeving (Boonstra), het wijzen op de rol van de leider (Barret, Argyris en Schein), het maken van heldere afspraken over houding en gedrag (Schein), het ontwikkelen van een heldere communicatie strategie (Boonstra), het op tijd de agents bij de veranderingbetrekken (Boonstra), het realiseren van intensieve samenwerking en betrokkenheid van HRM en Financiën (Boonstra). De enige succesfactor die niet expliciet door hen genoemd wordt is dat er een nieuwe en gespecificeerde organisatiecultuur wordt afgesproken aan het begin van het traject.

## **Faalfactoren bij gerichte organisatiecultuur verandering Call Center.**

Voor deze Call Center organisatiecultuur verandering case zijn de volgende faalfactoren vastgesteld:

- Het bestaan van kritiek en argwaan bij de rest van het Call Center bedrijf.
- Het ontbreken van ondersteuning van de rest van de organisatie.
- Bedreigend worden gevonden in de organisatie in verband met het zelfsturend zijn.
- Succes kan lui maken.
- Collega's aanspreken op gedrag/inzet blijft moeilijk.
- Gevaar van het ontstaan van een nieuwe hiërarchie.
- Sommige doelenspecialisten hebben (nemen) teveel taken.
- Vasthouden aan bestaande 'oude' organisatie controle systemen.

In andere bewoordingen met andere accenten komt Argyris met ten dele soortgelijke en ten dele aanvullende faalfactoren, t.w. het bestaan van een rigide en bureaucratische organisatiecultuur, het in dienst hebben van bange mensen die de organisatie niet durven te veranderen, en dus hun verantwoordelijkheid niet willen nemen, het te weinig belonen van mensen, een slachtoffer mentaliteit van mensen, een gebrek aan enthousiasme en motivatie van de top, een gebrek aan tijd om de verandering te begeleiden, het hebben van leidinggevendenden die bang zijn voor hun reputatie en die daarom geen veranderingen durven in te voeren

## **Spiral Dynamics organisatiecultuur scan uitkomsten bij gerichte organisatiecultuur verandering van Call Center.**

De uitkomsten van de Spiral Dynamics organisatiecultuur scan laten zien, dat het team zich vanaf 2009 in 2010 van een taakgerichte (blauwe) organisatiecultuur meer naar een resultaatgerichte (oranje), zelfsturende (groene) en toekomstgerichte (geel) organisatiecultuur heeft ontwikkeld. Dit blijkt ook uit de bevestigende antwoorden van de deelnemers aan de organisatiecultuur verandering dat zij een zelfsturende (groene) organisatie zijn. De organisatiecultuur van het Call Center is in juni 2011 nog steeds op dezelfde zelfsturende resultaatgerichte en waardengedreven (oranje-groene) manier georganiseerd.

## **Discussiepunten van het onderzoek bij een gerichte organisatiecultuur verandering Call Center.**

1. De onderzoek case is gebaseerd op een call center organisatie. Het Spiral Dynamics organisatiecultuur model- inclusief de aanpak - zou in een andere zakelijke dienstverlening organisatie opnieuw getest kunnen worden of het dezelfde resultaten geeft.
2. De onderzoek case is uitgevoerd onder leiding van een waarden (groene) gedreven leidinggevende en eindverantwoordelijke. Het is relevant de gevolgde organisatiecultuur verandering en aanpak te realiseren met een visionair (gele) gedreven leidinggevende om te analyseren of dezelfde resultaten behaald worden.
3. Bij dit call center klantenteam was er een duidelijke noodzaak om te veranderen van leiderschap en organisatiecultuur omdat er al 3 jaar een groot financieel verlies werd geleden. De leiding wilde verandering van dit call center klantenteam om winstgevend te worden. Het is interessant deze organisatiecultuurverandering aanpak te implementeren bij een organisatie die goed loopt en geen noodzaak tot directe verandering heeft om te bezien of dit andere resultaten geeft.
4. Deze case heeft aangetoond dat persoonlijke ontwikkeling werkt voor mensen die het willen, maar niet werkt voor mensen die het niet willen. Bij opgelegde verplichte en niet vrijwillige persoonlijke ontwikkeling blijkt uit deze case dat er geen organisatie ontwikkeling plaats vindt (zie de terugval in resultaten bij de team managers die niet wilden veranderen of zich persoonlijk wilden ontwikkelen). Een antwoord op de vraag hoe mensen te veranderen die zich niet willen of kunnen ontwikkelen met behulp van het Spiral Dynamics organisatiecultuur model vraagt meer onderzoek.



# Hoofdstuk 9

English Summary

This dissertation deals with my fascination about people and organisations. Organisations are very important for each of us because we use their products and services every day and can't really do without them anymore. Organisations are also important as employers, because millions of people all over the world go to work every day for 4 to 8 hours. With 8 hours per day this equals one third of their life. Questions I have are: Why do people leave every morning to go to their organisation to work? What is it that drives people to work together in an organisation? How is it possible that people are prepared to follow this behaviour for 30 years, 40 years and sometimes 50 years? Considering this, how important is the culture of the organisation?

I am convinced that in the current knowledge economy the knowledge workers are key to the success of an organisation. The knowledge workers cooperate every day in their organisations and together they determine the culture of the organisation. In 2011 even the leaders and managers talk frequently about the culture of the organisation and they wonder how to change or develop the culture. They have an increasingly greater need to analyse and change their culture in the same way they adapt the strategy of structure of their organisation. They would like to influence the organisational culture in the strategic direction they are heading. Often the leaders say their strategy and structure are fine but to be even more efficient or successful, a change in culture is needed. Organisational culture is getting higher on the corporate agenda as an important point for development for the organisation.

I started this research to better understand which factors play an important role in changing or developing an organisational culture. In my work as corporate consultant a lot of knowledge is available about factors that create success in changing an organisational strategy or structure. In recent years a lot of research has been done by both managers and consultant in this field and a decent knowledge and experience base has been build. On the factors that drive success or fail to change an organisational culture less information is available. Managers and consultants are looking for these factors to realize a successful culture change. The average time to change an organisational culture is 3 to 5 years, because the people involved do not know what to do and what to avoid. Both managers and consultants are looking for ways to speed up change and create successful change of organisational culture.

Based on the issues above about organisational culture and my fascination with people, organisations, organisational culture, the way people work together and the management of change. I have asked myself the following questions: What is organisational culture? Can one change the organisational culture? If so, how can one change an organisational culture in a successful way? These questions are to me

very interesting because in the area of organisational culture and change there is still a lot unclear.

In 2008 I wanted to validate my knowledge, models and ideas through science and I came in contact with Professor Leo Witvliet and Professor Arie de Ruijter. With them I had regular conversations about the research question for my dissertation and how to approach the work. As a basis for the work they gave me a lot of different books and articles on organisational culture, change and the different models that were being used. From these conversations and the study of literature it turned out that in science there is a continuous discussion whether or not an organisational culture can be changed. There is a diverse group of scientist that has developed models in which a culture is diagnosed but cannot change from one to another. There are also models developed by scientists that do assume organisational culture change and development is possible.

In summary the following conclusions can be drawn from literature:

- Organisational culture is complex and there are a lot of different definitions, explanations and models
- There is no clear approach to organisational culture change known or used. To plan a culture change is difficult.
- Often two schools are mentioned, the anthropological school and the management school.
- A number of models are tested by the scientists, such as the competing values models by Cameron & Quinn and the culture model of Schein.
- There are also models, amongst them Spiral Dynamics from Graves, that are mentioned by Caluwe and Boonstra , but that have not been extensively validated during culture and change processes.

Based on the literature research, the conversations with the Professors and my own experiences I have chosen to use the Spiral Dynamics model developed by Dr. Graves for this PhD research. This model I would like to use in an organisation and measure if a change in the organisational culture can be measured. This research wants to add to the scientific discussion by experimenting with Spiral Dynamics as a model for the organisational culture during a cultural change case because the model gives the possibility to use the data to draw conclusions on individual development and the organisational culture change.

In conversations with the professors the decision was made to do a in depth case study on changing an organisational culture at a Call Center because in these organisations they measure every day the employees behavior and results. The main



question for this research and dissertation is: What success and fail factors play a role in a successful organisational culture change?

The Call Center is a customer service company based in The Netherlands. Call Center has the ambition to become the market leader in the facilitating contact center market in the Benelux. The mission of the Call Center is to be the best and an inspired partner for clients in the area of customer management, to add value and to gain value in every customer contact by delivering quality, innovation and flexibility. Customer contact is done by well trained and inspired employees.

Call Center has been handling customer contacts for a client in the Energy market since 2006. Call center and the client closed a challenging deal for multiple streams of contact. The first couple of years were difficult because a mutual trust had to be developed. The agreements made in the deal were very challenging and Call Center had only marginal operational and financial results. To deliver the operational results Call Center increased the number of team managers. The idea was that more management (command) and control would lead to better results. This preconceived idea turned out to be false because the results increased only for a short time and then fell back to what they were before. Things had to change in a more structural fashion otherwise the costs of operation would increase even more without the necessary positive revenue to achieve a healthy profit. A cultural change program in 2009 was started that initiated a major change in the Call Center Energy organisation from a control and command organisation to a self organizing value and results based organisation. The current Call Center Energy team is in 2011 a successful self organizing team with positive financial results.

This case was researched according to the scientific principles of Yin (2009) and has given the following results in success and fail factors and Spiral Dynamics Scan.

## **Success and Fail factors**

For this Call center organisational culture change case the following success factors have been found:

- Agreement on a new organisational culture.
- Agree on clear targets and responsibilities.
- Give co-workers positive attention and feedback.
- Take time to change and persevere.
- Manage the surroundings and leadership.
- Make clear agreements on attitude and behaviour.
- Develop a clear communication strategy.
- Involve the agents in an early stage.
- Involve HRM and Finance to create an intensive cooperation with the team.

When comparing my conclusions about success factors with those from other researchers a large number of similarities are found. I mention the agreement on clear targets and responsibilities (Barret), giving positive attention and feedback (Schein), taking time and perseverance (Argyris), managing the surroundings (Boonstra), the role of the leader (Barret, Argyris, Schein), making clear agreements on attitude and behaviour (Schein), developing a clear communication strategy (Boonstra), involving agents at an early stage (Boonstra) and creating an intensive cooperation with HRM and Finance (Boonstra). The only success factor that is not explicitly mentioned by other researchers is that a new and specific organisational culture is agreed upon at the start of the program.

The following fail factors have been found:

- Criticism and suspicion in the rest of the company.
- The lack of support from the rest of the organisation.
- Being considered a threat to the rest of the organisation because of the self supporting teams without team management.
- Success can make people lazy.
- It is difficult to call colleagues on their behaviour and attitude.
- The danger of a new hierarchy that develops/is created.
- Some 'target-specialists' take on too many obligations.
- Holding on to 'old' organisational control systems.

In other words and with other accents Argyris has found partly similar and partly complementary fail factors: having a rigid and bureaucratic organisational structure, employing fearful people that are afraid of change and do not want to take any responsibility, not enough reimbursement of people, a victim attitude of people, lack of enthusiasm and motivation at the top of the organisation, lack of time to change, having leaders that are afraid to lose their reputation and therefore do not dare to make any change.

### **Spiral Dynamics organisational culture scan results of the directed organisational change at Call Center.**

The results of the Spiral Dynamics organisational culture scan show that the team has developed from a task oriented (blue) culture to a more results oriented (orange), self organising (green) and future oriented (yellow) culture in the period from 2009 to 2010. This is supported by corroborative answers in interviews with the participants that they see their organisation culture as self organising (green). The organisational culture is in 2011 still based on the same results and value (orange-green) oriented principles.

With these outcomes the following discussion points have been determined that can be investigated in another research:

- The research case is based on a Call Center organisation. The Spiral Dynamics model and the approach would have to be further tested in another service oriented organisation to see if the same or similar results can be reproduced.
- The research case is done with a manager/director that has a green, people drive profile. It is relevant to try to realize a similar culture change with a person with a different profile (e.g. yellow) to analyze whether the same results can be achieved.
- At this business unit there was a clear necessity to change because the unit was losing money for the past 3 years. The management wanted a change in this call center to become profitable. It would be interesting to implement this change approach at an organisation that is running well and that has no immediate financial reason to change to see if different or similar results can be obtained.
- In this case it was clear that personal growth works for people that are open to it, but that it doesn't for people who don't want to change. Based on this case one can say that personal development leads to organizational development. However, when personal development is not voluntary and is forced upon people, it turns out that there is no lasting organizational development (e.g. the fall back of the team managers that did not really want to change after a few months). The answer to the question how to change people that do not want to change with help of the Spiral Dynamics framework asks for more research.

# Hoofdstuk 10

Dankwoord

Dit proefschrift is de uitkomst van een lange zoektocht die in 1992 is begonnen met het begrijpen van de ontwikkeling van mensen en organisaties. Het is ook een verantwoording van mijn huidige wetenschappelijke competenties en een proeve van bekwaamheid. Voor de ontwikkeling van mijn huidige competenties en het vinden van de antwoorden op mijn zoektocht ben ik velen dankbaar. Dit hebben zij op directe en indirecte wijze gedaan. Indirect door hun vriendschap, liefde, humor, realiteitszin, vragen, antwoorden, samenzijn, ervaringen en door samen te willen zijn. Bij deze wil ik graag mijn vrouw Petra en mijn dochter Carmen bedanken voor alle steun die zij mij elke dag weer geven en het plezier wat wij samen hebben met ons leven. Petra wil ik ook graag bedanken voor de continue inspirerende samenwerking aan dit proefschrift met name op het gebied van Spiral Dynamics en het literatuur onderzoek. Het sparren, feedback en redigeren van de verschillende versies hebben er elke keer weer voor gezorgd dat ik de volgende stap ben blijven zetten in dit uitdagende proces.

Mijn wetenschappelijke referentiekader bij de voorbereiding, het onderzoek en het opschrijven van de resultaten zijn vooral door mijn promotoren professor dr. Arie de Ruijter en professor dr. mr. Leo Witvliet gevormd. Hun enthousiasme, kritische vragen, ondersteuning en opbouwende benadering hebben mij erg geholpen de afgelopen jaren en ervoor gezorgd dat dit proefschrift het huidige niveau heeft bereikt. De samenwerking met hen maakte dit onderzoek en proefschrift een inspirerende uitdaging waar ik veel, waaronder vooral kritisch wetenschappelijk denken, van heb geleerd.

Rob Offerhaus wil ik graag bedanken voor het lezen en commentaar geven op de verschillende versies van het proefschrift. Onze gesprekken hierover hebben mij veel geholpen.

Op de achtergrond spelen alle mensen die mij in de afgelopen jaren geholpen hebben om de kennis en kunde te ontwikkelen die ik voor dit proefschrift gebruikt heb. Dit is voor mij begonnen met alle leraren, professoren, trainers en coaches vanaf mijn MBA op Nyenrode in 1996 tot aan dit moment toe die via hun presentaties, workshops, boeken, artikelen en gesprekken mij verder hebben geholpen. Hen wil ik heel erg bedanken voor het delen van hun kennis en hun ervaringen.

Bij deze wil ik ook alle managers, medewerkers, directeuren bedanken die mij elke dag de gelegenheid geven om in hun organisatie te mogen kijken, deze te mogen analyseren, verbeteringen aan te brengen en te laten groeien. Zonder hun kansen en hun vertrouwen in mij had ik dit proefschrift niet kunnen maken. In het bijzonder wil ik het Call Center bedanken om bij hun organisatie cultuur verandering aanwezig te mogen zijn.

Rogier Offerhaus

Utrecht, januari 2012



# Hoofdstuk 11

Literatuurlijst



Argyris, C., Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness, 1962

Argyris, C., Intervention Theory and Method, 1970

Argyris, C., Schön, , Theory in Practice, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1974, 224 pagina's

Argyris, C., Organizational Traps, leadership, culture, organizational design, Oxford University Press, Oxford, 2010, 214 pagina's

Barret, R., Building a values driven organization, Elsevier, Amsterdam, 2006, 248 pagina's

Beck, D.E., C.C. Cowan, Spiral Dynamics, Blackwell Publishing, Oxford, 1996, 3e druk, 331 pagina's

Beer, S., Platform for Change, John Wiley & Sons, New York, 1975, 475 pagina's

Blanchard, K., Bowles, S., Gung Ho!, Business Contact, Amsterdam, 2004, 8ste druk, 144 pagina's

Bolman, L.G., Deal, T.E., Reframing Organizations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1991, 492 pagina's

Bolman, L.G., Deal, T., Een andere kijk op organisaties, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1991, 451 pagina's.

Boonstra, J., Leiders in cultuurverandering, van Gorcum, Assen, 2010, 368 pagina's

Boonstra, J., Caluwe, L., Interveniëren en veranderen, zoeken naar betekenis in interacties, Kluwer, Deventer, 2006, 412 pagina's

Brafman, O., Beckstorm, R.A., The Starfish and the spider, Penguin group, New York, 2007, 232 pagina's

Caluwé, L.I.A. De, Vermaak, H., Leren veranderen: een handboek voor de verand-  
erkundige, Samson, Alphen a/d/ Rijn, 1999, Vijfde oplage 2002, 295 pagina's

Caluwé, L.I.A. De, Veranderen moet je leren, Delwel, 's Gravenhage, Amersfoort, 1997, 195 pagina's

Cameron, K.S., Quinn, R.E., Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur, Academic Service, Den Haag, 1999, 270 pagina's

Charan, R., Winstgevende groei, Spectrum, Utrecht, 2004, 223 pagina's

Chan Kim, W., Mauborgne, R., Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Publishing, 240 pagina's

Collins, J., How the Mighty Fall, HarperCollins Publishers, New York, 2009, 222

- Collins, J. Good to Great, HarperCollins Publishers, New York, 2001, 300 pagina's
- Collins, J., Porras, J., Built to Last, Century Business, London, 1996, 322 pagina's
- Connors, R., Smith, T., Change the culture Change the game, Penguin group, New York, 2011, 222 pagina's
- Cummings, T. G., Worley, C.G., Organization Development and Change, West Publishing Company, 1993, 5 edition, 719 pagina's
- Denison, D.R., Corporate culture and organizational effectiveness, Wiley & Sons, New York, 1990, 267 pagina's
- Depuydt, P., De kloof, hoe de breuk tussen de belgen en nederlanders Fortis fatal werd, Promotheaus, Rotterdam, 2010, 360 pagina's
- Es, (van) R., Veranderen van organisatie cultuur, Lenthe Publishers, Amstelveen, 2008, 301 pagina's
- French, W.L., Bell, C.H., Organizational Development, 1995, 5<sup>de</sup> druk, Prentice-Hall, London, 366 pagina's
- Geerdink, M., Publieke werken, Sdu uitgevers, Den Haag, 2010, 180 pagina's
- Gilbert, X., Buchel, B., Davidson, R., Smarter Execution, Prentice hall, Harlow, 2008, 158 pagina's
- Geus (de), A., The Living company, Harvard Business School Press, Boston, 1997, 214 pagina's
- Gersick, K., De levenscyclus van familiebedrijven, Contact, Amsterdam, 1997, 320 pagina's
- Gerstner, jr. L.V., Who say's elephants can't dance?, HarperCollins, New York, 2002, 371 pagina's
- Geurts, J., Caluwe, L., Buis, D., Stoppelenburg, A., Gaming: organisatie verandering met spelsimulaties, Delwell uitgeverij, Den Haag, 1996, 231 pagina's
- Faulhaber, P., Landwehr, N., Turnaround-management in de praktijk, Longman, Amsterdam, 1996, 2e druk, 313 pagina's
- Finkelstein, S., Why Smart executives Fail, Penguin group, London, 2003, 321 pagina's
- Hamel, G., Prahalad, C.K., Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston, 1994, 327 pagina's
- Hammer, M., The agenda, Crown Business, New York, 2001, 269 pagina's
- Harman, W., Horman, J., Creative Work, Knowledge systems, Indianapolis, 1990, 208 pagina's

Heath, C., D., Switch, how to change things when change is hard, Random House, London, 2010, 305 pagina's

Heskett, J., Earl Sasser, W., Schlesinger, A.L., Groeien door tevreden klanten, 1997, Simon & Schuster, New York, 304 pagina's

Hersey, P., Situationeel Leiding geven, Contact, Amsterdam, 1999, 144 pagina's

Hock, D., Birth of the Chaordic Age, 1999, Berret-Koehler Publishers, San Fransisco, 345 pagina's

Hofstede, G., Hofstede, G.J., Cultures and organizations, software of the mind, McGraw Hill, New York, 2005, 434 pages

Hofstede, G., Cultures consequences, international differences in work related values, Sage, Beverly Hills, CA

Holzner, S., How Dell does it, McGraw Hill, New York, 2006, 234 pagina's

Holman, P., Devane, T., Cady, S. The Change handbook, Berret-Koehler Publishers, San Fransisco, 2007, 732 pagina's

Horovitz, J., Service Strategy, Pearson Education Limited, 2004, 2<sup>de</sup> druk, London, 205 pagina's

Hsieh, T., Delivering Happines, Business Plus, New York, 2010, 253 pagina's

Jaques, E., The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting, Tavistock, London, 1951

Kotter, J.P., Leiderschap bij verandering, Sdu uitgevers, Den Haag, 2006, 11<sup>de</sup> druk, 220 pagina's

Kotter, J.P., Heskett, J.L., Corporate Culture and Performance, The Free Press, New York, 1992, 214 pagina's

Kotter, J., Onze ijsberg smelt, Business Contact, Amsterdam, 2006, 3<sup>de</sup> druk, 149 pagina's

Kolb, D.A., Osland, J., Rubin, I.M., The organizational reader, 1995, 6<sup>de</sup> druk, Prentice Hall, London, 688 pagina's

Langley, M., Tearing down the walls, Simon & Schuster, New York, 2003, 446 pagina's

Lorange, P., Thought Leadership, Cambridge University Press, Cambridge, 2008, 240 pagina's

Maucher, H., Leadership in action, McGraw-Hill, New York, 1994, 160 pagina's

Mastenbroek, W., Verandermanagement, Holland Business Publications, Amsterdam, 1998, 2<sup>e</sup> druk, 182 pagina's

- Masterson, M., Ready, Fire, Aim, John Wiley & Sons, New Jersey, 2008, 375 pagina's
- Martin, J., Organizational culture: mapping the terrain, Sage Publications, Inc., Thousands Oaks, 2002, 402 pagina's
- Mintzeberg, H., Structure in Fives, Prentice-Hall, New Jersey, 1983, 312 pagina's
- Mintzberg, H., The rise and fall of strategic planning, Prentice Hall, New York, 1994, 457 pagina's
- Morgan, G., Images of Organization, Sage Publications, London, 1992, 414 pagina's
- Nonaka, I., Takeuchi, H., The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York, 1995, 284 pagina's
- Oss (van), L., van het Hek, J., Onveranderbaarheid van organisaties, Media uitgevers, Amsterdam, 2009, 2<sup>e</sup> druk, 179 pagina's
- Porter, M.E., Competitive Strategy, The Free Press, New York, 1980, 396 pagina's
- Ries, A., Trout, J., Positionering, Samsom, Alphen aan de Rijn, 1996, 223 pagina's
- Schaveling, J., Succesvol Interim Management: Meesterschap in een tijdelijke context, Mediawerf uitgevers, Amsterdam, 2010, 317 pagina's
- Schein, E.H., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992, 3 edition, 418 pagina's
- Schein, E.H., De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering, Scriptum Management, Schiedam, 2000, 168 pagina's
- Schuilings, G., Persoonlijke ontwikkeling door organisatie ontwikkeling, academisch proefschrift, Kluwer, Deventer, 2001, 327 pagina's
- Schulz, H., Pour your heart into it, how starbucks built a company one cup at a time, Hyperion, New York, 1997, 351 pagina's
- Schulz, H., Onward, how starbucks fought for its life without losing its soul, Rodale, New York, 2011, 350 pagina's
- Senge, P.M., The fifth discipline, Random House, London, 1990, 424 pagina's
- Senge, P., The Fifth discipline Fieldbook, Nicholas Brealey Publishing, London, 1998, 5 Slater, R., CEOs of Welch and the GE way, McGraw Hill, New York, 1999, 328 pagina's
- Strijp-Braanker, C.M.J.S., Peters, P., Leiderschap & Strategische Opgave, Tilburg University, Tilburg, 2011, 213 pagina's

- Stewart, M., The management myth, Norton Company, New York, 2009, 343 pagina's
- Trompenaars, F., Woolliams, P., Business en Cultuur, Business Contact, Amsterdam, 2005, 352 pagina's
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., Over de grenzen van Cultuur en Management, Business Contact, Amsterdam, 2007, 13de druk, 320 pagina's
- Trompenaars, F., Riding the waves of Culture, Nicholas Brealey Publishing, London, 1993, 192 pagina's
- Verweij, W., Orde bewakers en orde verstoorders: stagnatie en verandering in jeugdgevangenis 't nieuwe Lloyd, Eburon, Delft, eerste oplage 2011, 376 pagina's
- Versnel, H., Koppenol, H., Managing Drives, Pearson Education, Amsterdam, 2003, 2e druk, 96 pagina's
- Versnel, H., Koppenol, H., The Value Matrix, Pearson Education, Amsterdam, 2005, 197 pagina's
- Weick, K.E., Sensemaking in Organizations, 1995, Sage publications, London, 230 pagina's
- Weick, K.E., Making sense of the Organization, John Wiley & Sons, Chichester, 2009, 2 volume, 300 pagina's
- Witvliet, L., Beeldenstorm: een (re)constructie van de interim manager, Dutch University Press, Amsterdam, 2005, 162 pagina's
- Wierdsma, A., Co-creatie voor verandering, Eburon, Delft, 1999, 309 pagina's
- Wopereis, H., Het licht van de korenmaat, Ten Have, Kampen, 2010, 3<sup>de</sup> druk, 272 pagina's
- Yin, R.K., Case Study Research: design and methods, Sage publications, London, 2009, 5 volume, 219 pagina's
- Zook, C., Unstoppable, Harvard Business School Press, Boston, 2007, 190 pagina's
- Zook, C., Beyond the Core, Harvard Business School Press, Boston, 2004, 214 pagina's
- Zook, C., Profit from the Core, Harvard Business School Press, Boston, 2001, 186 pagina's









